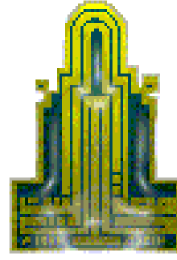

WESTERN
UNION
MONEY TRANSFER



جـامـعـة آل الـبـيـــت

كلية إدارة المال والأعمال

قـسـم إدارة الأعمال

بـرنـامج الماجستير

أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي

"دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"

The Effect of Employees Empowerment On Organizational Loyalty

"A field study on Algerian Sonatrach Oil Company "

إعــــداد الطـــالب

أبوبكر بوسالم

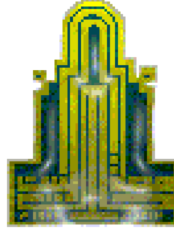
الرقم الجامعي

0820502018

إشــــــراف

الدكتور زياد محمد الصمادي

2010



أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي

"دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"

The Effect of Employees Empowerment on Organizational Loyalty

"A field study on Algerian Sonatrach Oil Company "

إعـــداد الطـــالب

أبوبكر بوسالم

الرقم الجامعي

0820502018

إشـــــراف

الدكتور زياد محمد الصمادي

أعضاء لجنة المناقشة :	التوقيع
د. زياد محمد الصمادي / مشرفا ورئيسا	....
أ. د. زكريا مطلك الدوري / عضوا	....
د. بهجت عيد الجوازنة / عضوا	....
د. وليد مجلي العواوده / عضوا	....

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية إدارة المال و الأعمال في جامعة آل البيت .

نوقشت وأوصي بإيجازها بتاريخ : 04/ 2010/11

شكر وتقدير :

قال الله تعالى : ﴿ وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد ﴾ إبراهيم : 7

يا ربنا لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ، لك الحمد على نعمك الجسيمة، وآلائك العظيمة، وعلى ما أنعمت علي به من تمام هذا الجهد وإنجازه، فلك الحمد في الأولى والآخرة ولك الحكم وإليك الرجوع.

قال رسول الله ﷺ : " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " ، ولذا فإنني أتقدم بجزيل الشكر إلى مشرفي الفاضل الدكتور زياد محمد الصمادي ، الذي رعى هذه الرسالة ، وأشرف عليها ، وما بخل علي بوقته وتوجيهاته ونصائحه الماتعة النافعة ، حتى تمت هذه الرسالة بهذا الشكل، فأسأل الله الكريم رب العرش العظيم أن يحفظه، وأن يكتب هذا في ميزان حسناته، إنه سميع مجيب.

كما أتقدم بالشكر لكلية إدارة المال والأعمال قسم إدارة الأعمال بجامعة آل البيت هذا الصرح العلمي الطيب ممثلة في كافة أعضاء هيئتها التدريسية، جميعا دون استثناء ، الذين كان لهم علي الفضل في تحصيل العلم ، جزاهم الله خيرا .

كما وأتوجه بالشكر الخالص إلى الأساتذة الكرام الذين تكرموا وتفضلوا بقبولهم مناقشة هذه الرسالة، وتبيين أخطائها، واستكمال نقائصها.

وأسأل الله أن يبارك في علمهم وعملهم، فبملحوظاتهم وتوجيهاتهم ستتعزز رسالتي بالنفع والنجاح ، إن شاء الله .فجزاهم الله عني خير الجزاء ، كما لا يفوتني ذكرا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساعدني وشجعني على العلم والبحث .

وإلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة في مشواري الدراسي من قريب أو بعيد .

وصلى الله وسلم وبارك وأنعم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين والحمد لله رب العالمين.

الباحث : أبو بكر بوسالم

إهداء

إلى التي بين ضلوعها احتميت ، ومن عطاءها ارتويت .

إلى من تحملت العناء لأجلي ، والسهر لراحتي ، والتعب لتربيتي ، والفرح لنجاحي ، والدمع لخسارتي

أزف لها كل معاني الحب والتقدير .

إليك يا أمي الحبيبة .

إلى الذي رباني على الفضيلة وشملني بالعطف والحنان ، وكان لي ورع أمان ،

أحتمي به من نائبات الزمان ،

إلى من علمني أن الحياة صبر وكل مشقة في الدنيا خبرة .

إلى الذي بين يديه كبرت وفي دفئ قلبه احتميت

إليك أبي الغالي .

لكما أهدي ثمرة عملي هذا .وأطال الله في عمركما .

إلى كل من علمني حرفا.

إلى جميع الطلبة الجزائريين بالأردن..

إلى كل النفوس التي وقفت إلى جانبي عبر مشوار بحثي المتواضع .

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي .

قائمـــة المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

ملخص الدراسة

أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي

"دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"

إعداد

أبوبكر بوسالم

إشراف

الدكتور زياد محمد الصمادي

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية، وقد تحدد تمكين العاملين بأبعاده الأربعة التي تمثلت في (معنى العمل، كفاءة العمل،استقلالية العمل، تطوير العمل)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (383) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الإستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية والانحدارالمتعدد وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن هناك أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناطراك البترولية الجزائرية.

2. أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية لتمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

3. أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك البترولية الجزائرية لتمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة.

وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسئوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى ولاءهم التنظيمي.

الفصل الأول

منهجية الدراسة ومراجعة الدراسات السابقة

المبحث الأول

منهجية الدراسة

المقدمة Introduction

في ظل المتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، تولي العديد من المنظمات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، وقد شهدت السنوات القليلة الماضية تطورات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية بتفريعاتها المختلفة، ويعتبر موضوع تمكين العاملين من المواضيع الإدارية الحديثة التي لم تحظى بالاهتمام الكافي من قبل الدارسين والباحثين في الدول العربية وفي الجزائر على وجه الخصوص.

حيث تسعى أي منظمة إلى كسب ولاء عملائها لتحتل موقعا تنافسيا متميزا، وسعيا في الوصول إلى هذا الهدف لابد لها من أن تكسب ولاء المجموعات الداخلية (Internal Groups) وهم المديرين والعاملين في مختلف دوائر المنظمة.

وإن موضوع الولاء التنظيمي لم يعد طرحا للمنظمات بخصوص اختياره أو التخلي عنه، بل هو حتمية لا يمكن الوقوف ضدها، لذا نجد المنظمات تسعى لتحقيقه، إيمانا منها بتأثيراته الكبيرة على الأداء العام، وتختلف الطرق وتتفاوت في هذا السعي من منظمة لأخرى حسب إمكانياتها، ونوع القائمين عليها، إلا أن هناك عدة أمور يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار من بينها إلزامية تمكين العاملين بإعطائهم حرية أكثر في التعامل، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتشجيع روح المبادأة، والابتكار لديهم، وتضييق الفجوة الموجودة بين الإدارة والعمال، وتقوية نظامها المعلوماتي، وتسريع اتخاذ القرارات، وخاصة أن المنظمات في صراع مع الوقت في ظل عصر المعلومات، وقد جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناطراك الجزائرية من خلال اختبار فرضيات الدراسة القائلة أنه لا يوجد أثر معنوي لأبعاد تمكين العاملين المتمثلة في (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل) من خلال أخذ عينة من أفراد شركة سوناطراك الجزائرية.

1-1-1-مشكلة الدراسة.

بالرغم من اهتمام الدراسات الأجنبية الحديثة بموضوع تمكين العاملين، باعتباره من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، إلا أن إدراك أهمية تمكين العاملين مازال محدودا -خصوصا في الدول النامية- (عبيد،2002)[1]، (المغربي،2001)[2] والتي تعاني منظماتها من عدم اقتناع الإدارة العليا بقدرة المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا على اتخاذ القرارات التي تحقق النتائج المطلوبة، واعتقاد المديرين أن المشاركة وتفويض السلطة للعاملين سوف يؤدي إلى فقدانهم النفوذ والسلطة التي يتمتعون بها في وظيفتهم، بالإضافة إلى أن الرؤية مازلت غير واضحة من حيث متغيرات تمكين العاملين وآثارها في الولاء التنظيمي وذلك استنادا إلى ما جاء في دراسة كل (Crawford, 2008)[3] و (Baird, 2006)[4] وما أظهرته الأدبيات النظرية المتعلقة بالموضوع، ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتبلور في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

"هل هناك أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية؟."

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤثر معنى العمل في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة سوناطراك الجزائرية؟.
- هل تؤثر كفاءة العاملين في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة سوناطراك الجزائرية؟.
- هل تؤثر استقلالية العمل في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة سوناطراك الجزائرية؟.
- هل يؤثر تطوير العمل في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة سوناطراك الجزائرية؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟.

---

[1] - خولة عبيد، " **أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين: دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في دولة الإمارات**"، كلية التجارة، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2002، ص 103.

[2]- عبد الحميد المغربي؛" **تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص : دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط** " ، بحث منشور ، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، الملحق الثاني ، العدد الأول ، 2001 ،ص36

[3]- Alleah M. Crawford, **"Empowerment And Organizational Climate: An Investigation Of Mediating Effects On The Core-Self Evaluation, Job Satisfaction, And Organizational Commitment Relationship"** Auburn University, Usa, 2008, P.96

[4]- James Baird, the Intent To Leave: **"An Investigation of Empowerment Mechanisms, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Among Technical College Employees",** Capella University, Usa, 2006, P.108.

2-1-1- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، وهو أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى أفراد شركة سوناطراك الجزائرية، إضافة لما ستضيفه هذه الدراسة من إثراء معرفي للأدب الإداري خاصة العربي منها كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

1- يعد مفهوم تمكين العاملين مجالا حيا للدراسة والبحث في المنظمات خصوصا من خلال استعراض الدراسات السابقة التي لم تتطرق لدراسة أثر تمكين العاملين بأبعاده الأربعة (معنى العمل، كفاءة العاملين، استقلالية العمل، تطوير العمل) في الولاء التنظيمي لعينة الدراسة.

2-يعد موضوع تمكين العاملين من الموضوعات التي تعانى المكتبة العربية من قلتها، فالبحوث والدراسات العلمية قليلة – على حد علم الباحث – فلم يلق موضوع تمكين العاملين حتى الآن في الدول العربية ما يستحق من اهتمام من جانب الباحثين والممارسين من خلال المسح المكتبي لعدد من المكتبات العربية، ومن هنا تنبع الأهمية العلمية للدراسة حيث تحاول دراسة وتحليل موضوع تمكين العاملين من خلال تقديم الإطار الفكري وعوامل ومتغيرات التمكين، بمنهجية علمية مع تطبيق ذلك على ما يجرى في عينة الدراسة.

3 - محاولة لفت نظر المدراء إلى أهمية مدخل تمكين العاملين والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحسين المزايا التنافسية للمنظمات، وخاصة أن العديد من الدراسات والبحوث الأجنبية (Hancer, 2001)[1]، (Mineghino,2001)[2] قد أثبتت فعالية هذا الأسلوب، مما يستدعى ضرورة الأخذ بهذا المدخل في المنظمات الجزائرية على وجه الخصوص والمنظمات العربية عموما.

4 - تكمن أهمية موضوع تمكين العاملين في ارتباطه بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية في المنظمات، من خلال الدراسات الأجنبية التي تناولته بالتأصيل والتطبيق الميداني .

5 - تخدم هذه الدراسة الشركة المبحوثة بما يمكن أن تقدمه من معلومات عن مستويات تمكين العاملين، والولاء التنظيمي.

6- قد تكون هذه الدراسة مرجعا هاما للأكاديميين في موضوعي التمكين والولاء التنظيمي.

7- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار من خلال توضيح مفهوم التمكين كممارسة إدارية حديثة.

---

[1]- Murat Hancer," **An Analysis Of psychological Empowerment And Job Satisfaction For Restaurant Employees",** School Of The Ohio State University, USA ,2001,P.94

[2]- Mary Ann Mineghino," **An Empirical Study Of The Relationship Between Role Stress And Empowerment In Front- Line Managers And Workers",** California State University ,USA, 2001,P.77

1-1-3- أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيمايلي:

1 – التعرف على الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد تمكين العاملين و الولاء التنظيمي في شركة سوناطراك الجزائرية من وجهة نظر المبحوثين.

2 – قياس أثر معنى للعمل في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة سوناطراك الجزائرية.

3- قياس أثر كفاءة العاملين في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة سوناطراك الجزائرية.

4- قياس أثر استقلالية العمل في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة سوناطراك الجزائرية.

5- قياس أثر تطوير العمل في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة سوناطراك الجزائرية.

6- توضيح فروقات تصورات المبحوثين لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

1-1-4- فرضيات الدراسة

في ضوء موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها وما أسفرت عنه الدراسات السابقة، قام الباحث بصياغة الفروض التالية :

تهتم هذه الدراسة باختبار فرضيتين رئيستين هما:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يؤثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة سوناطراك الجزائرية.

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسة مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

أ.الفرضية الفرعية الأولى: لا يؤثر معنى العمل في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة سوناطراك الجزائرية.

ب.الفرضية الفرعية الثانية: لا تؤثر كفاءة العاملين في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة سوناطراك الجزائرية.

ج.الفرضية الفرعية الثالثة: لا تؤثر استقلالية العمل في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة سوناطراك الجزائرية.

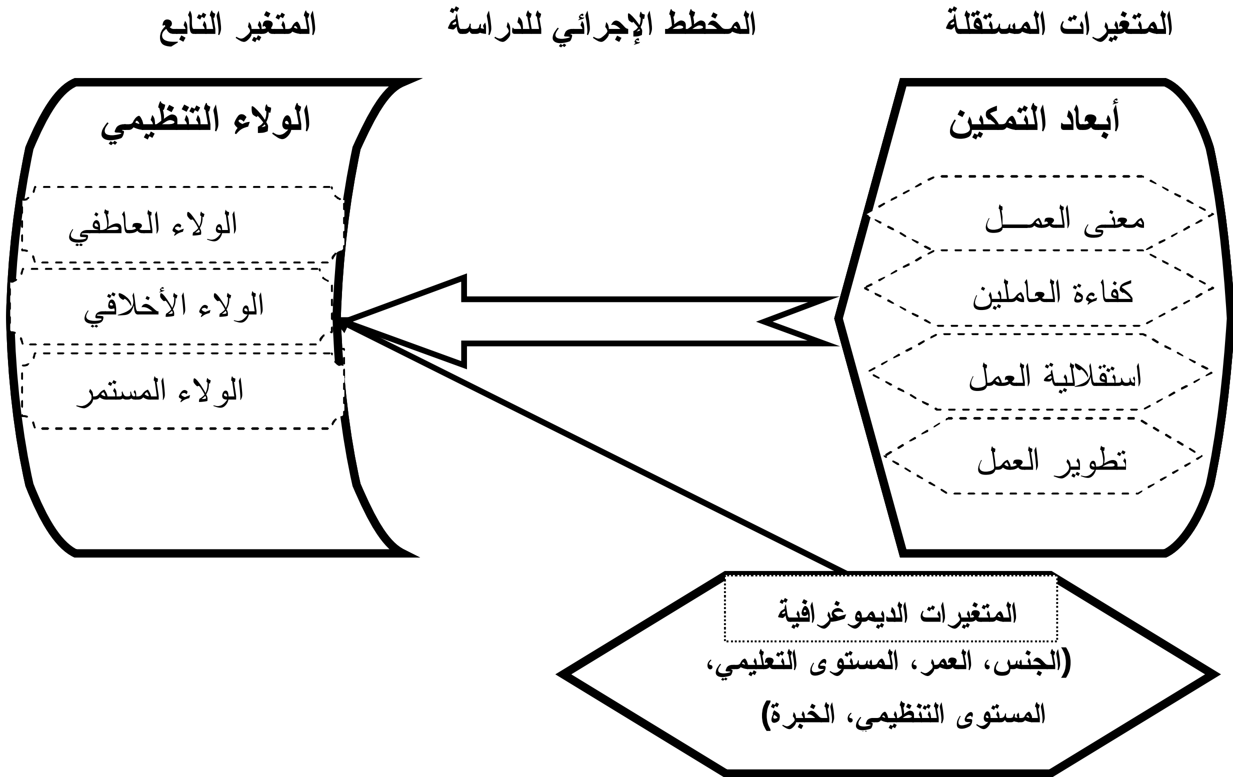
د.الفرضية الفرعية الرابعة: لا يؤثر تطوير العمل في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة سوناطراك الجزائرية.

- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لأثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية .

1-1-5- المخطط الإجرائي للدراسة

شكل رقم (1-1)

المتغيرات المستقلة **المخطط الإجرائي للدراسة** **المتغير التابع**



ويتبين من المخطط مايلي:

1- يشمل متغيرين رئيسين هما:المتغير المستقل**(تمكـين العـاملين)** والمتغيـر التـابع **(الـولاء التنظيمي)**، بالإضافة إلى **(المتغيرات الشخصية)**، وأن كل متغير يشمل مجموعة مـن الأبعـاد، حيث يتكون المتغير المستقل من أربع أبعاد هي (معنى العمل، كفاءة العاملين، استقلالية العمـل، تطوير العمل)؛ وذلك اعتماد على النموذج الذي أتى به (Thomas & Velthouse,1990)[1] في حين أن المتغير التابع هو الآخر يتكون من ثلاث متغيرات جاءت على النحـو التـالي (الـولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر)، انطلاقا من النموذج الذي اعتمده كل مـن (1991, Allen& Meyer)[2] في دراستهما، كما تشمل المتغيرات الشخصية خمسة عناصر تتعلـق بكـل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

---

[1]- Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse, " **Conginitive Elements of Empowerment**: **An Interpretive Model of Instrinsic Task Motivation",** Academy Of Management Review, Vol. 15, No.4, 1990,PP: 666-680.

[2]- Meyer, J.P., And Allen, N.J, **" A Three - Component Conceptualization of Organizational Commitment "** Human Resource Management Review, 1,1991 ,PP 61-89.

2-إن حركة المخطط تفترض وجود تأثير مباشر لكل بعد من أبعاد تمكين العاملين في متغير الولاء التنظيمي، وبالتالي نحصل من جراء علاقات التأثير على علاقة التأثير الكلية لمتغير تمكين العاملين في متغير الولاء التنظيمي، وذاك الذي يشير إليه السهم في النموذج أعلاه.

1-1-6- المفاهيم الاصطلاحية

تم اعتماد التعريف الإجرائي الخاص بالمتغير المستقل (تمكين العاملين) من خلال الإطلاع على ما أتت به المراجع العربية والأجنبية في هذا المجال.

1– تمكين العاملين Employees Empowerment

هو إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي الخاص بها، ومن ناحية أخرى هومنح الموظفين حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور من سياق الوظيفة .

وقد تم اعتماد تصنيف (Thomas & Velthouse) لأبعاد تمكين العاملين كمايلي:

أ- **كفاءة العاملين** Efficiency of Employees

يشيرهذا البعد إلى الدرجة التي يمكن فيها للفرد أن يؤدي أنشطة الوظيفة بمهارة عندما يحاول أن يفعل ذلك.

ب- **معنى العمل** Meaning fullness of Job

يشير هذا البعد إلى أن المهام التي يؤديها الفرد هي ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، وبعبارة أخرى فإن الأهمية تتضمن الاعتناء الداخلي للفرد بشأن الوظيفة أو المهمة المطلوبة منه، وشعوره بالارتباط بالأحداث الجوهرية للعمل.

ت- **استقلالية العمل** Self- Determination

و يتضمن هذا البعد المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية والتقرير الذاتي للمصير أي القدرة على الاختيار والذي يزيد من قدرة الابتكار والمبادأة، وعلى العكس فإن إحساس الفرد بأن الأحداث تتحكم فيه يؤدي إلى التوتر ونقص الثقة في النفس.

ث- **تطوير العمل** Development Of Job

يوضح هذا البعد الدرجة التي ينظر عندها إلى السلوك على أنه مميز، أي أن يكون في صورة تحقيق الغرض من المهمة أو الوظيفة المحددة، و أن يحدث الفرد تأثيرات مرغوبة في بيئة عمله.

وقد اعتمد الباحث التعريف الإجرائي الخاص بالمتغير التابع (الولاء التنظيمي) من خـــلال الإطلاع على الأدبيات الإدارية الخاصة بهذا المجال.

2- الولاء التنظيمي Organizational loyalty

اعتقاد وقبول قوي من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبـــتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عــضويتها والـــدفاع عنهـــا وتحسين سمعتها.

وستتعامل الدراسة مع ثلاثة أبعاد يرتكز عليها الولاء التنظيمي بناء علـــى دراســـة (Allen& Meyer) التي قسمت أبعاد الولاء التنظيمي إلى:

أ- الولاء العاطفي Affective loyalty

يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعملـــه، وكـــذلك بدرجـــة إحـــساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

ب- الولاء الأخلاقي Normative loyalty

ويقصد به إحساس الموظف بالتزامه البقاء مع المنظمة، ويتم تعزيز هذا الـــشعور بالـــدعم الجيد من قبل المنظمة لمنتسبيها على جميع الأصعدة.

ت- الولاء المستمر Continuance loyalty

وهو درجة ولاء الفرد التي تحددها القيمة الاستثمارية التي يمكن للفرد تحقيقها لـــو اســـتمر بالعمل في المنظمة، مقابل ما سيفقده من امتيازات فيما لو قرر الالتحاق بمنظمة أخرى.

المبحث الثاني

مراجعة الدراسات السابقة

تتبع الباحث الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث قام بمراجعة الدراسات الميدانية العربية والأجنبية منها، التي تهتم بمواضيع تمكين العاملين والولاء التنظيمي وفيمايلي بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

1-2-1- الدراسات باللغة العربية:

1- دراسة (علي الضلاعين، 2010)[1]، " أثر تمكين العاملين في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية، بالاعتماد على مجموعة أبعاد للتمكين الإداري تمثلت في (تفويض السلطة، تطوير الشخصية، المشاركة، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه مكونة من (50) فقرة، وتوزيعها على عينة مكونة من (553) مفردة، وإجراء التحليل الإحصائي بالاعتماد على الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1.أن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد تمكين العاملين كان مرتفعا وأن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضا بدرجة مرتفعة.

2.وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية.

وتوصي الدراسة بضرورة إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق مفهوم تمكين العاملين عمليا في الشركة، وتشجيع بعض الممارسات الإدارية كبناء الفريق، والعدالة في المعاملات، لما لها من أثر في بناء منظمات متميزة.

---

[1] - علي الضلاعين، " **أثر تمكين العاملين في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"**، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، 2010.

2-دراسة (أيمن المعاني و عبد الحكيم أخو أرشيدة،2009)[1]، " تمكين العاملين وآثاره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تمكين العاملين في الجامعة الأردنية، ومدى أثره في الإبداع الإداري لدى العاملين فيها، انطلاقا من مجموعة أبعاد للتمكين الإداري تمثلت في (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، فرق العمل، حفز العاملين)، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين المصنفين في الجامعة الأردنية، وبلغ عددهم (960) موظف وموظفة حتى تاريخ 2008/5/21، وتم أخذ عينة عشوائية تمثلت في (278) مفردة أي ما نسبته 28% من المجتمع، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

1-أظهرت الدراسة أن العاملين في الجامعة الأردنية يشعرون بمستوى متوسط من تمكين العاملين.

2-أظهرت الدراسة أن الجامعة الأردنية تلتزم بأبعاد تمكين العاملين بمستوى متوسط وفقا لتصورات المبحوثين.

3-أظهرت الدراسة وجود أثر لمجالات تمكين العاملين موضع الدراسة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية.

3- دراسة (صفاء الضمور، 2009)[2]، " العوامل المؤثرة على تمكين العاملين: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على تمكين العاملين لدى المديرين في الوزارات المركزية في الأردن، حيث قامت الباحثة بتطوير مقياس تكون من (66) فقرة أمام كل فقرة تدريج خماسي (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، إطلاقا) وقد تم توزيع إستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، أسترجع منها (294) إستبانة أي بنسبة (88%) وقد كانت جميع الإستبانات المرتجعة صالحة للتحليل.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن متغيرات الدراسة المستقلة (العوامل التنظيمية: الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، انسياب المعلومات، مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة) تؤثر في المتغير التابع (تمكين العاملين). كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها: تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين وتشخيص العوائق التنظيمية التي

---

[1] - أيمن المعاني و عبد الحكيم أخو أرشيدة، " **تمكين العاملين وأثره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية**"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2009.

[2] - صفاء الضمور، " **العوامل المؤثرة على تمكين العاملين: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية**"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 1، 2009.

قد تحد من نشر ثقافة وسياسة التمكين وذلك على صعيدين: الأول يتعلق بالمديرين باعتبارهم العنصر المؤثر في صناعة هذه الثقافة والمصدر المؤيد لها أو العكس، والثاني يتعلق بأفراد بيئة التمكين ووعيهم وثقافتهم ومهارتهم.

4– دراسة (موسى السعودي،2008)[1]؛ "أثر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، من خلال الأبعاد الأربعة للتمكين (قيمة العمل، كفاءة العاملين، استقلالية العمل، تطوير العمل) . ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة، وتوزيعها على عينة مكونة من (436) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1 – مستوى إدراك المبحوثين لمصادر قوة القائد جاء مرتفعا، وأن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري جاء أيضا مرتفعا.

2 – وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لمصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.

وتوصي الدراسة بضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتطبيق مفهوم تمكين العاملين عمليا في المؤسسات المالية، وتشجيع القيادات الإدارية على بعض الممارسات الإدارية كبناء الفريق، والجودة الشاملة، لما لها من أثر في تعزيز وبلورة مفهوم تمكين العاملين.

5 - دراسة (مطر الجميلي،2008)[2]؛ "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التمكين: من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"

عملت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى التمكين لدى العمال في مجلس الشورى السعودي، ومعرفة أهم المعوقات التي تواجه التمكين بمجلس الشورى، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمجلس الشورى ممن يشغلون المراتب من الثامنة وحتى الرابعة عشر والبالغ عددهم 217 موظف، ونظرا لمحدودية مجتمع الدراسة اتبع الباحث أسلوب المسح الشامل لتطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتحصل على (172) إستبانة صالحة للتحليل ليشكل ما نسبته (69%) من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

---

1 -موسى السعودي ؛ "**أثر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية**"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الثاني، 2008.

2 -مطر الجميلي؛ "**الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التمكين: من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى**"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، السعودية، 2008.

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية الإدارية وبين مستويات التمكين.

2. تتمثل أهم المعوقات التي تواجه التمكين بالمجلس في محدودية فاعليـة نظـم الحـوافز، ثـم محدودية تفويض المدراء لسلطاتهم، ثم عدم مساهمة بيئة العمل في حل المشكلات التـي تواجـه الموظفين، ثم عدم منح المدراء لموظفيهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.

6 – دراسة (مشعل العتيبي،2008)[1]؛ " **دور البرامج التدريبيـة فـي رفـع مـستوى الـولاء التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى**".

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة البرامج التدريبيـة التـي شـارك بهـا العاملون في رفع مستوى ولائهم التنظيمي، والتعرف على ما إذا كانت هناك فـروق ذات دلالـة إحصائية في إجابات أفراد العينة وفقا لمتغيراتهم الشخصية، والوظيفية. وتكون مجتمع الدراسـة من العاملين بمجلس الشورى الذين يشغلون من المرتبة السادسة إلى المرتبة الرابعة عشر والبالغ عددهم (437) موظف، وقام الباحث بتوزيع (270) إستبانة ليستفيد فـي الأخيـر مـن (229) إستبانة صالحة للتحليل. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- أن مستوى الولاء التنظيمي الذي يشعر به الفرد في عينة الدراسة بوجه عام هو مرتفع.

2-أن البرامج التدريبية ساهمت بنسبة متوسطة في رفع مستوى الولاء التنظيمي للمشاركين فيها.

3-أن أفراد عينة الدراسة لم يختلف مستوى ولائهم التنظيمي باختلاف خصائصهم الوظيفية**.**

7- دراسة (أثير عبد الأمير و حسين عبد الرسول، 2008)[2]، " **إستراتيجية التمكين وأثرها فـي فاعلية فريق العمل: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية**"

تختبر الدراسة العلاقة بين إستراتيجية التمكين وفاعلية فريق العمل في كليـات جامعـة القادسية، وتمثلت العينة في رؤساء الأقسام والفروع، وتحددت الدراسة بفرضية رئيسية مفادهـا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمكين، وفاعلية فريق العمل، وجمعت البيانـات عن طريق استبيان يتكون من جزئين: الجزء الأول يخص إستراتيجية التمكين والجـزء الثـاني يخص فاعلية فريق العمل، وقد تم الاعتماد على عدد من الوسائل الإحـصائيات كالمتوسـطات الحسابية، ومعامل الارتباط البسيط، واختبارات T و F ومعامل التحديد لإثبات صحة الفرضـية الرئيسية، وأظهرت الدراسة صحة الفرضية الرئيسية والفرعية، وصيغة على أثرها مجموعة من

---

1 -مشعل العتيبي؛ " **دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي: دراسة مسحية علـى العـاملين بمجلس الشورى**"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، السعودية، 2008

2 - أثير عبد الأمير و حسين عبد الرسول، " **إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريـق العمـل: دراسـة تحليلية في كليات جامعة القادسية**"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، 2008.

التوصيات لعل من أبرزها هو ضرورة إيمان الإدارة العليا بإمكانيات أعضاء فريق العمل عن طريق إعطاءه معلومات تتعلق بالمنظمة.

8 – دراسة (يحي ملحم،2006)[1]؛ " متطلبات تمكين العاملين: شركات الاتصال (الخلوي) الأردنية"

شملت هذه الدراسة عينة مكونة من (191) موظف خدمات مباشرة من شركات الهاتف الخلوي الأردنية، وقد دلت الدراسة على وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أربعة متطلبات للتمكين. وتتضمن هذه المتطلبات الأساسية كل من: الثقة، الحوافز، الاتصال وتدفق المعلومات، والمعرفة والمهارة، وعلاقتها مع تمكين موظفي الخدمات في الشركات المبحوثة.

وقد بينت نتائج الدراسة تأثيرا قويا ومباشرا لهذه المتغيرات الأربعة المستقلة على المتغير التابع، وهو تمكين الموظفين. من هنا فإن متطلبات التمكين وشروطه التي تمت دراستها في هذا الموضوع كانت تدل على أهمية إحصائية واضحة لمستوى التمكين بين العاملين في شركات الخلوي. وقد شملت الدراسة عددا من التوصيات التي تتعلق بالأبحاث المستقبلية ذات العلاقة، بالإضافة إلى توصيات ربما تهم الباحثين والمديرين على حد سواء.

9 – دراسة (محمد الحراحشة وصلاح الدين إلهيتي،2006)[2]؛ " أثر تمكين العاملين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية لشركة الاتصالات الأردنية "

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندسين، وفنيين، وإداريين) في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر تمكين العاملين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي.ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت إستبانة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة بلغ مجموعها (500) فرد، وكان عدد الإستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (235) إستبانة وبنسبة (50.6%) من إجمالي العينة ونسبة (30.3%) من إجمالي المجتمع.

وقد استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة بيانات تضمنت، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل الانحدار البسيط.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :أن المتغير المستقل الأول (تمكين العاملين) بأبعاده الأربعة المتمثلة في (قيمة العمل، كفاءة العاملين، استقلالية العمل، تطوير العمل)، والمتغير

---

1 -يحي ملحم؛ " **متطلبات تمكين العاملين: شركات الاتصال (الخلوي) الأردنية**"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد الثاني، العدد الرابع، 2006.

2 - محمد الحراحشة و صلاح الدين إلهيتي؛ " **أثر تمكين العاملين والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية لشركة الاتصالات الأردنية** "، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد الثالث والثلاثون، العدد الثاني، 2006.

المستقل الثاني(الدعم التنظيمي) لهم أثر في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، ولكن متغير (تمكين العاملين) يفسر تباينا أعلى في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، كما أوضحت النتائج وجود فروق إحصائية بين متغير (طبيعة العمل) ومتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.

كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة، من أهما تشجيع العاملين على تقبل فكرة التمكين، وكذلك قدمت اقتراحات للشركة من أجل دعم العلاقة بين (التمكين والتنظيم والإبداع) ليساهم ذلك في تعزيز قدرتها التنافسية.

10 - دراسة (محمد القريوتي و عوض العنزي،2006)[1]؛ " الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى: دراسة ميدانية في دولة الكويت"

تم إجراء هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من 455 شخصًا من فئة المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في مختلف الأجهزة الحكومية في دولة الكويت، وهي الوزارات والإدارات الحكومية والمؤسسات ذات الميزانيات المستقلة والهيئات الملحقة. وتهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالتمكن لدى هذه الفئة انطلاقا من مجموعة أبعاد تبناها الباحثين هي (تفويض السلطة، المساءلة عن الأداء، حرية اتخاذ القرارات، فرص التطور الذاتي، تبادل المعلومات، التشجيع والدعم من أجل التميز والإبداع)، و من نظرة العاملين فيها لمقدار توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكن الوظيفي، وعلاقة هذه النظرة بعدد من المتغيرات الديموغرافية وهي :جهة العمل، والعمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة، وذلك من خلال فحص عدة فرضيات عن الموضوع .وقد بينت الدراسة توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكن الوظيفي، وأن هناك تفاوتًا في آراء أفراد العينة تعزى بدرجة أساسية لمتغيرات جهة العمل، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة، والعمر، في حين لم يكن هناك أي دور لعامل الجنس أو الحالة الاجتماعية للموظف على النظرة لأهمية العوامل المعززة للشعور بالتمكن..

1 - محمد القريوتي و عوض العنزي؛ " **الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى: دراسة ميدانية في دولة الكويت**"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الأول، 2006.

2-2-1- الدراسات باللغة الأجنبية:

1– دراسة (Henry Ongori,2009)[1]؛ " Managing behind the scenes: A view point on Employee Empowerment"

تهدف هذه الدراسة للبحث في الممارسات التي توفرها المنظمة لتحسين عملية تمكين العاملين وتخفيض معدل دوران العمل، حيث أن تطوير الإستراتيجيات المختلفة من قبل المدراء تبنى على الكيفية التي يشجع بها العامل في المنظمة، وتخفض معدلات دوران العمل فيها، وخلص الباحث إلى مجموعة من النتائج:

1-تمكين العاملين ضروري في عصر العولمة، لتمكين المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وتخفيض معدل دوران العمل.

2-تمكين العاملين هو أحد الإستراتيجيات التي يمكن استعمالها من قبل الإدارة لتحفيز العمال والاحتفاظ بهم.

3-تمكين العاملين يخلق درجة عالية من الالتزام الوظيفي.

كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات:

1-ضرورة إشراك العمال في القرارات الإدارية التي تؤثر على عملهم.

2-ضرورة أخذ التمكين كإستراتيجية لإنجاز أهداف المنظمة.

3-ضرورة جعل الاتصالات مفتوحة في المنظمات لنجاح التمكين.

2 – دراسة (L.-C. Chang, C.-H. Liu, 2008)[2]؛ " Employee Empowerment, Innovative Behavior And Job Productivity Of Public Health Nurses: A cross-sectional Questionnaire Survey"

هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة التي هي بين تمكين العاملين من خلال أبعاده الأربعة (معنى العمل، الاستقلالية، الكفاءة، الأثر)، وسلوكه الإبداعي وبين إنتاجية ممرضات الصحة العامة، وقد تم أخذ عينة قصدية لستة مراكز صحية تقع في شمال تايوان من خلال تصميم(670) إستبانة، بلغ عدد الإستبانات المناسبة والمستخدمة في للتحليل (576) إستبانة بما نسبته (85.9%) من العينة المأخوذة في الدراسة.وقد خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

---

1 - Henry Ongori, **" Managing behind the scenes: A view point on Employee Empowerment",** African Journal of Business Management Vol.3 (1),2009 , pp:09-15.

2- L.-C. Chang, C.-H. Liu**" employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey**", International Journal of Nursing Studies 45 (2008) 1442–1448

1-تمكين العاملين والسلوك الإبداعي لهما تأثير قليل على معدل إنتاجية العمل.

2-معدل الإنتاج الضعيف سببه النزاع القائم بين سلوكيات ممرضات الصحة العامة.

وقدم الباحث توصية تتمثل في : حث قسم الصحة على تقوية الاستمرار في تبني التمكين والسلوكيات الإبداعية لزيادة العمل ومعدل الإنتاج.

3- دراسة (Huei-Fang Chen,2008)[1]؛ " The Impacts of Empowerment on Organizational Commitment under a Changing Environment "

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تأسيس إطار نظري يوضح كيفية استخدام تمكين العاملين في زيادة التزام العمال اتجاه المنظمة.

وقد تم استطلاع رأي (213) عامل في ثلاث مواقع عمل مختلفة في تايوان، وقد بينت نتائج الدراسة أن التمكين أدرك من قبل العمال الذين كان لهم تأثير إيجابي من جهات التحكم في المنظمة, وكشفت النتائج أيضا الدور الهام الذي تلعبه الحرية الشخصية ومالها من تأثير إيجابي في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي، كما ناقشت الدراسة في الأخير بعض المقترحات المستقبلية حول إجراء بعض الدراسات الأكاديمية حول موضوع التمكين.

4- دراسة (Jon T. Turner Jr., B.A.2006)[2]؛ " Employee Empowerment: Relationship Between Location In The Hierarchy, Span of control, And Industry type on Perceptions of Empowerment

هدفت الدراسة إلى الابتعاد عن النمط التقليدي للإدارة من خلال دراسة بعض المتغيرات التنظيمية التي لم تدرس من قبل والتي من شأنها أن تأثر على تمكين العاملين.

وقد اهتم الباحث في بداية دراسته بتحديد مفهوم واضح وجلي للتمكين ولخصه في ثلاث محاور أساسية.

1- التمكين أن يصل العامل إلى مستوى معين من التحكم في عمله ومشاركته في الإستراتيجية التنظيمية.

2- التمكين يعبر عن أوجه مختلفة للعمل فهو أشمل من أن يكون إثراء للعمل .

3- التمكين مفهوم فردي لا يمكن أن يحقق في فرق العمل بعكس الإثراء.

1- Huei-Fang Chen," **The Impacts of Empowerment on Organizational Commitment under a Changing Environment ",** Department of International Business, Soochow University, Taiwan, 2008.

2- Jon T. Turner Jr., B.A." **Employee Empowerment: Relationship Between Location In The Hierarchy, Span of Control, And Industry Type On Perceptions of Empowerment**", University of North Texas, USA, 2006

وقد خلصت الدراسة إلى أن الإدارة العليا لا تملك صورة واقعية عن مزايا تمكــين العمــال ولذلك فلا يمكنها تمكينهم، وأن العلاقة بين التحكم في العمال وبين إمكانية تمكينهم هي علاقة إيجابية، كما أن التمكين يختلف من صناعة لأخرى.

و أوصى الباحث بضرورة تكثيف الدراسات التطبيقية في هذا المجال وعدم الاقتصار علــى الجانب النظري، والبحث عن طرق كمية حديثة لقياس التمكين، وأوصــى الباحــث أيــضا بدراسة متغيرات كمية أخرى مثل معدل الإنتاج، ومعدل العائد علــى الاســتثمار وربطهــا بالتمكين.

5 - دراســة (Onne Jandsen,2004)[1], "The Barrier Effect Of Conflict with Superiors In The Relationship Between Employee Empowerment & Organizational Commitment"

تناولت الدراسة الصراع القائم بين الموظفين والمشرفين وأثر ذلك في العلاقــة بــين تمكــين العاملين والولاء التنظيمي، وأنطلق الباحث من افتراض أن العلاقة الصراعية بــين المــشرفين والموظفين تشكل عائقا للعلاقة الإيجابية بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي، ووجدت الدراســة أن المشرفين في الإدارات العليا عادة ما يقومون بمتابعة تنفيذ أهداف التنظيم والقيم التي يجب أن يلتزم بها الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا، والخلاف أو الــصراع بــين هــذين المــستويين الإداريين قد يعيق عملية تمكين العاملين ولكن يحافظ على مستوى معين من الالتزام التنظيمي .

وقام الباحث بتوزيع (91) إستبانة لمعلمي المدارس الثانوية في هولندا وقد دعمــت نتــائج هــذه الدراسة الافتراض الذي انطلق منه الباحث حيث وجدت الدراسة أن الصراع مع المــشرفين قــد يعيق تمكين العاملين وهذا بدوره يؤثر على الالتزام

6 – دراسة (Samuel Terrance Shelton, 2002)[2]؛ " Employees, Supervisors, And Empowerment In The Public Sector: The Role of Employee Trust"

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين العامل ويبن درجة ثقة مــشرف العمــل فــي القطاع العام، الذي يخضع لقوانين المنظمة والتي تعتريها مجموعة من المــشاكل مــن أهمهــا البيروقراطية والإهمال من طرف العمال، ومن بين الحلول لهذه المشاكل هو التمتع بالمــسؤولية الشخصية للعمال، والذي يعطي جانب من التمكين وبالتالي تخفيض البيروقراطية فــي القطــاع

1- Onne, Jandsen. **"The Barrier Effect Of Conflict With Superiors In The Relationship Between Employee Empowerment & Organizational Commitment"**, Work& Stress,18(1):1-10

2 - Samuel Terrance Shelton " **Employees, Supervisors, And Empowerment In The Public Sector: The Role of Employee Trust",** North Carolina State University, Usa, 2002.

العام. وقد طور الباحث عدة مؤشرات لقياس التمكين من خلال الاعتماد على أربعة عناصر (معنى العمل، القدرة على أداء المهمة، القدرة على بدء العمل، القدرة على التأثير أو تقرير النتائج)، كما أن الباحث أعتمد على أربع وزارات (الخارجية،الصحة، الاجتماعية، الخدمات) كعينة لدراسته، في مقاطعة North Carolina وقام بتوزيع إستبانة في محاولة لإيجاد تصور للعمال ومشرفيهم لموضوع التمكين.وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات لتطبيق التمكين في القطاع العام ولكن الأهم في ذلك هو أن تطبيق التمكين بصورة صحيحة وفعالة يتطلب زيادة الثقة بين العامل والمشرف.

7- دراسة (Psoinos&Smithson,2002)[1], "Employee Empowerment In Manufacturing: Study Of Organizations In The UK"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تمكين العاملين لدى العاملين في الشركات الصناعية في بريطانيا، وذلك من خلال دراسة تأثير العوامل الآتية: اللامركزية في اتخاذ القرارات، ونظم المعلومات، وبيئة العمل، وفرق العمل. وقد شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 500 موظف ممن يعملون في الشركات الصناعية البريطانية. وجمع الباحث معلومات الدراسة من خلال إستبانة، ثم أتبعها بإجراء مقابلات مع عينة من الموظفين في 17 شركة مختارة. وخلصت الدراسة إلى أن الشركات البريطانية تقوم بتحسين بيئة العمل فيها، وتعمل على تطبيق برامج الجودة الشاملة لتحسين مستوى إنتاجيتها، وخفض نفقاتها، وأن هذه التغيرات تتطلب إتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات، وإعطاء الصلاحيات الأوسع للعاملين للتصرف في حل مشكلات العمل. وهذا أدى على نحو مقصود أو غير مقصود إلى تمكين العاملين فيها.

[1]- Psoinos.A,.& Smithson.S," **Employee Empowerment In Manufacturing: Study Of Organizations In The UK",** Work And Employment, 17(2),2002:PP 133-148.

3-2-1- بيان الاستفادة من الدراسات السابقة

جاءت الدراسة الحالية بناءا على ما طرحته الدراسات السابقة في حقل تمكين العاملين، وما توصلت إليه من إستنتاجات وما أفرزته من توصيات، حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية، مما سهل الطريق أمام الباحث في بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة وعينة الدراسة، وبناء أداة لقياس أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي.

وقد توصلت الدراسات السابقة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1- هناك أثر لمجالات تمكين العاملين في مستوى الإبداع التنظيمي.

2- هناك ارتباط معنوي بين مستويات التمكين وبين أنماط القيادة الإدارية

3- هناك أثر ضعيف لتمكين العاملين والسلوك الإبداعي على معدل إنتاجية العمل.

4- هناك مساهمة للتمكين الإداري في جعل الفرد يتحكم في عمله، ويشارك في بناء الإستراتيجية التنظيمية.

5- ليس هناك معنى للتمكين الإداري في التنظيمات التي لا تعتمد على فرق العمل.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بمايلي:

1- تحاول هذه الدراسة ربط تمكين العاملين بمتغير سلوكي هام هو الولاء التنظيمي، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات العربية السابقة التي ربطت التمكين مع عدة متغيرات أخرى .

2- غطت هذه الدراسة أربعة أبعاد للتمكين الإداري (معنى العمل، استقلالية العمل، كفاءة العمل، تطوير العمل)، وقد اختلفت هذه الدراسة مع معظم الدراسات الأجنبية التي أخذت بأبعاد أخرى للتمكين مثل التحفيز والاتصال وفرق العمل.

3- تبنت هذه الدراسة تمكين العاملين، وأبعاده المختلفة وأثره في الولاء التنظيمي لشركة سوناطراك الجزائرية، كمدخل من مداخل التطوير وليس التطوير التنظيمي بشكل عام.

4- استخدمت الدراسة مقاييس ذاتية دون المقاييس الموضوعية، لقياس أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة سوناطراك.

5-إستهدفت الدراسة قطاع البترول الجزائري، إذ يعد هذا القطاع أهم قطاع اقتصادي في الجزائر.

6-تحاول هذه الدراسة- بصفتها دراسة ميدانية جزائرية عربية- أن تخدم بنتائجها الشركات العربية، وتزيد من اهتمامها وتحفزها على تبني هذه الممارسة الجديدة لمواجهة المنافسة المتزايدة، والتكيف مع المعطيات الجديدة.

الفصل الثاني

المبحث الأول

الإطار النظري لتمكين العاملين

Employees Empowerment Conceptual Framework

يعزى تميز أي نظام في المنظمات إلى درجة تكيفه مع الممارسات الإدارية الحديثة، ومنذ بداية الثمانينات ومن أجل تخفيض التدرج البيروقراطي التقليدي ظهر اتجاه قوي نحو ضرورة تسطيح الهيكل التنظيمي (Flattening)، وفي ظل التغيرات العنيفة التي فرضتها البيئة المحيطة على المنظمات وما تمخض عن هذه التغيرات من تطور جوهري في الفكر الإداري، جيء بمدخل تمكين العاملين كصيحة جديدة تعج بها أدبيات الإدارة وكضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمات، فالتمكين يكسب المنظمات مرونة عالية ويزيد من قدرتها على التعلم والتكيف السريع بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها(الدوري و صالح،2009)[1]، كما يشير (Ongori,2009)[2] أن تمكين العاملين (Employees Empowerment) في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة .

ومن هذا المنطلق سيحاول الباحث استعراض ومناقشة المفاهيم المختلفة التي لخصت في الإطار النظري والدراسات السابقة للتمكين من أجل استخلاص مفهوم إجرائي يخدم الدراسة.

2-1-1- مفهوم تمكين العاملين:

تبرز الدراسات السابقة في مجال تمكين العاملين والتأصيل النظري للمواضيع ذات الصلة بهذا الحقل الإداري، ذلك الاهتمام الكبير بمواضيع التمكين الذي يثير في السنوات الأخيرة انتباه العديد من ممارسي الإدارة ومنظريها ومفكريها، من خلال ما جاء في بحوثهم ودراساتهم، مما يستوجب استعراض أهم ما جاء منها لاستخلاص مفهوم لتمكين العاملين من خلال إجراء مقارنة لتلك المفاهيم مع بعضها البعض.

---

[1] - زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، " **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**"، دون طبعة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 29.

[2]- Henry Ongori, "**Managing behind the scenes**": A View Point On Employee Empowerment, African Journal of Business Management Vol.3 (1), pp. 009-015, January, 2009 .

يشير كل من (Manuela&Bruce,2003)[1] إلى أن التمكين هو أسلوب إداري يـــشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنـــى أخـــر هـــو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقـــدر مـــا تحـــدد بـــنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافـــة التنظيميـــة، ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه (Darligton,2007)[2] حيث يؤكد على أن التمكـــين هو إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القـــرارات يوم بعد يوم، من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا، في حين يحدد (Susan,2006)[3] مفهومه بأنـــه السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات، ويبرز (Carole,2006)[4] مفهومه بأنـــه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحـــساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة، كمـــا يـــضيف (David,2005)[5] بـــأن التمكـــين يتضمن الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات وصنع القرار والمسؤولية والمساءلة، ويرى كل من(Bowen & Lawler,1992)[6] أن مفهوم التمكين يعتمد علـــى أربعـــة عناصـــر مجتمعـــة (المعلومات، المعرفة، المكافآت، القوة) وأن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكـــين، كما يتعارض رأي (Spritzer,1995)[7] مع رأي Bowen & Lawler حيث يوضح Spritzer من خلال دراسته أن غياب إي مدرك من هذه المدركات الأربعة لا ينفي وجود مفهوم التمكـــين

[1]- Manuela, Bruce **" Measuring Empowerment''**, Leadership & Organization Development Journal, 2003 Volume: 24 Issue: 2 pp: 102 – 108.

[2]- Darlington M. Mgbeke," **Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy**: in the Local Government Area of Umunneochi, Walden University, Nigeria, May 2007,pp 14

[3]- Susan M. Sasiadek, "**Individual Influence Factors That Impact Employee Empowerment''**: A Multi Case Study, Capella University, Usa, May 2006,pp 20

[4]- Carole Eagle luby" **A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College'',** University Of Florida,Usa,2006,p12

[5]-David Lars Halvorsen, **''An Investigation Of Employee Satisfaction And Employee Empowerment Specific To On-Site Super Visors''**: In The Residential Construction Industry, Brigham Young University, Usa, December 2005,p.5

[6]- D.E. Bowen& E.E .Lawler**, ''The Empowerment Of Service Workers: What, Why, And When''**, Sloan Management Review, Spring 1992, pp:31-40.

[7]- Gretchen M. Spritzer,'' **Psychological Empowerment In The Work Place''**: Dimensions, Measurement And Validation, Academy Of Management journal, Vol 38, No. 5, 1995, PP: 1442-1452 .

تماما بل يحرف في معناه فقط، وتضيف (حسن،2004)[1] بأن التمكين هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتيا بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير، هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل إثبات الذات، مما يحفز على الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، كما عرفه (القريوتي و العنزي، 2006)[2] بأنه شعور الفرد بالقدرة على التأثير في مجريات العمل وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجير، الأمر الذي يقوي لديه روح المبادرة والرغبة في العمل وإطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه مما يساعده على النمو والتطور الشخصي، ويشير (أفندي، 2003)[3] إلى أن التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.

ومن جهة أخرى يعرفه (عبد الوهاب، 1999)[4] بأنه منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات الذين يعملون فيها وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج وهناك اتجاه آخر أتى به (السلمي، 2001)[5] يعرف فيه التمكين بأنه منح الصلاحيات للأفراد والمتناسبة مع خبراتهم ومسؤولياتهم مع استمرار سيطرة الإدارة في نهاية الأمر على الأمور بشكل عام، حيث تقع عليها المسؤولية النهائية في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، ويؤكد (Brilman,2003)[6] على ضرورة تمتع الأفراد الممكنين بالمهارة والخبرة الكافية لأداء المهام، والحرص على تحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم.

---

[1] - سالي علي حسن، " **العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي**": دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، 2004، ص 25.

[2]- محمد القريوتي، عوض العنزي، " **الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت** ": دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد الأول، 2006 ، ص 287.

[3]- عطية حسن أفندي، " **تمكين العاملين**": مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر الجديدة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003 ، ص 11 ،10.

[4] - علي محمد عبد الوهاب، عايدة سيد خطاب وآخرون، **"إدارة الموارد البشرية"** ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1999، ص440 -441.

[5]- علي السلمي، " **خواطر في الإدارة المعاصرة**" ، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 70.

[6]- J.Brilman, " **Les meilleurs pratiques du management**'', 4éme éd, Les éditions d'organisation, Paris, 2003, p.377.

إن النظر إلى مفاهيم التمكين من خلال ما جاء في الدراسات السابقة يظهر تعدد الاتجاهات والزوايا التي تم من خلالها تناول تعريف تمكين العاملين, مما يشير إلى شمولية معناه وتعدد مضامينه فمنهم من ركز على السلطة والقوة ومنهم من حث على ضرورة اجتماع عدة مدركات (المعرفة، المعلومات، المكافئات، القوة) ولكن أغلب الأدبيات السابقة اجتمعت على توفر عنصر اتخاذ القرار في الإدارة الممكنة.

وانطلاقا مما سبق يمكننا تحديد مفهوم التمكين بأنه نمط تنظيمي يتم من خلاله النقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية في غياب عنصر المساءلة المباشرة، مع توسيع مجال إكساب الثقة وإعطاء الصلاحيات وحرية التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار.

2-1-2- أبعاد تمكين العاملين:

يرى كل من(Thomas & Velthouse,1990)[1] أن التمكين الإداري يتكون من أربعة أبعاد أساسية هي:

1-الاستقلالية (Self-Determination): وهو درجة حرية الفرد في اختيار طرق القيام بعمله.

2- الكفاءة (Efficiency) تعني اعتماد الفرد على خبراته ومهاراته في إنجاز مهام عمله.

3- معنى العمل (Meaningfulness): بمعنى إدراك الفرد بان المهام التي يؤديها هي ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللمنظمة ككل.

4- تطوير العمل (Development of Job): هو اعتقاد الفرد بأن له دور في القرارات التي تتخذ وفي السياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله.

ولاحظ الباحث أن هذه الأبعاد قد لاقت استخداما واسع النطاق من جانب الباحثين في هذا المجال حيث قام (Spritzer,1995) باستخدام نفس هذه الأبعاد في قياس مستويات التمكين وقد أوضحت دراسته بأن الأبعاد الأربعة تساهم جميعها في تكوين مفهوم التمكين ولكن بمستويات متفاوتة.

وسيعتمد الباحث في هذه الدراسة على نموذج Thomas & Velthouse ذو الأربعة أبعاد ويمكن تناولها كالآتي:

[1]- Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse, " **Cognitive Elements of Empowerment**": An Inetrpretive Model Of Instrinsic Task Motivation, Academy of Management Review, Vol. 15, No.4, 1990,P: 669.

1- الاستقلالية (Self-Determination):

وتعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أداءه لعمله، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة، بحيث تتضمن حرية الاختيار المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية ويشير كل من (المعايعة وأندرواس،2008)[1] أن الاستقلالية تعني الحرية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها، وقد وجد كل من (Deci& Ryan,1989)[2] أن الاستقلالية المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادأة وأن إدراك الفرد بأن الأشخاص والأحداث من حوله يقيدون استقلاليته يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته.

ويرى الباحث أن بعد الاستقلالية له تأثير كبير في تفسير مفهوم التمكين، وأنه من الضروري التأكد من توافر الرغبة لدى الفرد في قبول هذه الحرية وتحمل مسؤوليات وتبعات الاختيار.

2- الكفاءة (Efficiency) :

وتعني اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكينا إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات، وقد لاحظ (Bandura,1977)[3] أن الكفاءة الذاتية (Self Efficacy/Competence) المنخفضة تقود الفرد إلى تجنب المواقف التي تتطلب إظهار مهاراته وهذا السلوك يحد من تطوير ذاته، ويرى كل من (Gist & Mitchell,1992)[4] أن تدريب الأفراد له أثر إيجابي في زيادة المهارات والمعرفة العلمية التي تساهم في دعم الثقة والقدرة على تحمل المسؤوليات وزيادة شعور الفرد بالفعالية الذاتية.

---

[1] - رامي أندرواس و عادل معايعة، **" الإدارة بالثقة والتمكين"**، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008، ص 133.

[2]- E.L. Deci & Ryan, "**Self Determination in Work Organization**", Journal of Applied psychology, Vol.74, 1989, PP: 580-592

[3]- A.Bandura, **"Self Efficacy":** Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, Psychological Review, Vol. 84, 1977, pp: 191-205

[4]-M.E.Gist & T.R. Mitchell, " **Self Efficacy**": A Theoretical Analysis of Its Determinates And Malleability, Academy Of Management Review, 1992, PP:183-205.

3- المعنى (Meaningfulness):

ويعني الإحساس بوجود الغاية والهدف من الارتباط الشخصي للأفراد بالعمل من خلال الاعتناء الداخلي للفرد بشؤون الوظيفة أو المهمة الخاصة به، كما أن انخفــاض وجــود معنـــى للعمل يجعل الفرد يحس بالعزلة وعدم الارتباط بالأحداث الجوهريـــة للوظيفـــة، حيـــث يـــرى (Sjoberg et.al,1983)[1] أن زيادة إحساس الفرد بقيمة الوظيفة يؤدي إلى الالتزام و الرغبة في المشاركة والتركيز، ويشير (Bass,1990)[2] أن هذا البعد يعتبر من مخرجات التمكين وليس من مكوناته حيث أن تمكين الأفراد بإعطائهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر في اتخاذ القرار يؤدي بهم في النهاية إلى زيادة المعرفة العملية في أداء الوظيفة والذي يؤدي إلى شعور الفرد بأهمية عمله في تحقيق أهداف المنظمة.

ويرى الباحث أن معنى العمل هو ركن من الأركان التي يقوم عليها التمكين وليس فقــط من مخرجات التمكين، حيث أنه من الضروري على الفرد أن يشعر بأهمية العمل حتـــى يـــصل إلى التطبيق الجيد لمفهوم التمكين، وبتطبيق هذا المفهوم يشعر الفرد في النهايـــة بأهميـــة عملـــه ودرجة مساهمته في الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

4- تطوير العمل (Development of Job):

ويعني إدراك الفرد بأن له تأثير في القرارات الجوهرية داخل المنظمة ويرى كـــل مـــن (المعايعة و أندرواس،2008)[3] أن بعد التطوير يعكس اعتقاد الأفراد باستطاعتهم التـــأثير علـــى النظام الذي يعملون فيه من خلال التأثير على المخرجات، كما أن إحساس الفرد بانعدام دوره في التأثير على مجريات أمور وظيفتـــه يـــؤدي إلـــى الاغتـــراب الـــوظيفي[4] ويـــرى كـــل مـــن (Rabindra&Kanungo,1992)[5] أن هذا الاغتراب له آثار سلبية على الإنتاجية وعلى جـــودة الحياة الوظيفية، ويرى (William,1992)[6] بأن شعور الفرد بعدم قدرتـــه علـــى التـــأثير فـــي القرارات يؤدي إلى شعوره بتضاؤل دوره في تحقيق أهداف المنظمة والذي يؤدي بـــالفرد فـــي

1- L.G. Sjoberg, et al, **''Cathectic Orientation, Goal Setting And Mood''**, Journal of Personality Assessment, Vol.47, 1983, PP: 307-312.

2- M.M.Bass, **'' Bass And Stogdill's Handbook Of Leadership''**, Theory Research An Managerial Applications, New York: Free Press, 1990,P.23

3- رامي جمال أندرواس، عادل سالم معايعة، **" الإدارة بالثقة والتمكين"**، مرجع سابق ذكره، ص 134 .

4- **الاغتراب الوظيفي:** شعور الفرد بأن الوظيفة لا تحقق له الإشباع الذاتي، وعدم وجود سيطرة على مراحــل عمله مما يؤدي إلى الفشل والإحباط وعدم وجود انتماء إلى أنشطة العمل.

5- Rabindra N. Kanungo, **'' Alienation & Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business'',** Journal of Business Ethics, Vol. 11, No. 5 May 1992. PP: 413-420

6- William Umiker, **'' Empowerment The Latest Motivation Strategy ''**, Health Care Supervisor, Vol. 11, No.2, Dec 92, PP: 10-17

النهاية إلى عدم إحساسه بالمسؤولية الوظيفية وانخفاض تقديره لذاته وعدم تحمسه لأخذ المبادرة وتحمل المخاطرة.

2-1-3- خطوات التمكين الإداري:

يرى (Blanchard,1996)[1] أن تمكين العاملين يتم من خلال الخطوات التالية:

1- مشاركة المعلومات مع جميع أفراد التنظيم:

لكي يتسنى للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل في المنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، حيث يشير (العتيبي، 2005)[2] إلى أن توفر الفرصة للوصول إلى مصادر المعلومات لدى الأفراد يساعدهم على تفهم الكيفية التي تؤدى بها وظائفهم، فالتمكين بالأساس له صلة بالمشاركة حيث تعتبر المشاركة هي المفتاح الأول والركن الأساسي لتمكين العاملين، حيث يؤكد كل من (الطاهر ومرزوق، 2004)[3] أن الأفراد بمعزل عن المعلومات لا يمكنهم تحمل المسؤولية، ويرى (أندرواس ومعايعة، 2008)[4] أن العنصر الأساسي في إدارة المشاركة يتمثل في حث الموظفين على لعب دور في عملية صنع القرارات، وترتب عن مشاركة المعلومات بين أفراد التنظيم بناء الثقة التنظيمية ومحاولة إتاحة الفرصة للأفراد لتجسيد مبدأ الرقابة الذاتية مما يعطيهم فرص أكبر للتعلم وشعورهم بتملك المنظمة.

2- رسم إطار للإدارة الذاتية:

إن التمكين ولتجنب الفوضى وخلط الأمور والخروج عن الأهداف العامة للمنظمة، ومن أجل تحديد أفضل المسؤوليات، فإنه يلجأ إلى تحديد إطار يمكن العاملين من التحريك الذاتي، ويتم ذلك من خلال:

أ. التوضيح للأفراد معالم الإستراتيجية التي تسير عليها المنظمة من خلال تحديد العناصر الهامة (الرسالة، الأهداف، دور المنظمة في المجتمع، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة...الخ).

ب. وضع الأفراد في صورة النتائج التي تطمح المنظمة للوصول لها على المدى البعيد.

ج. توضيح حدود السلطة ونطاق المسؤولية للأفراد والذي يعكس درجة التمكين لديهم.

1- Ken Blanchard, et al **"Empowerment Takes More Than a Minute"** San Francisco:Berrett-Koehler,1996, p.24

[2] - سعد بن مرزوق العتيبي،" **جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي**"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، السعودية، 17-18 أبريل 2005، ص37.

[3] - الطاهر عبد الباري ومرزوق عبد العزيز، " **تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج**"، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، الملتقي العلمي الخامس لأبحاث الحج، 2004، ص 62.

[4] - رامي جمال أندرواس وعادل سالم معايعة، " **الإدارة بالثقة والتمكين**" مرجع سابق، ص 63.

د. توفير التدريب الملائم من خلال تسطير مجموعة من البرامج التدريبية التي تساعدهم على تنمية مهاراتهم ومعارفهم ومحاولة تبني مدخل التمتين الإداري[1].

بمعنى آخر إطار الإدارة الذاتية ما هو إلا قواعد ونظم العمل المعمول بها لتحقيق تمكين العاملين، بحيث يحدد الهيكل والقواعد العامة التي يتم من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين وتوجيه جهودهم وترشيد قراراتهم مما يقلل من درجة الغموض والتأكد، وتتحدد هذه القواعد والنظم في اتجاهين.

أ- الاتجاه الأول : يتعلق بتحديد مقاييس الأداء والأنظمة الرسمية المفروضة من الدولة أو المنظمة.

ب- الاتجاه الثاني : يتحدد في وضع أنظمة تتعلق بالعلاقات الإنسانية والتي تشجع المنافسة والابتكار والجودة والبحث والتطوير.

3- بناء فرق العمل المدارة ذاتيا:

يشير(أفندي، 2003)[2] إلى أنه من الأشكال الأخرى لتمكين العاملين هو الاتجاه نحو الاستخدام المكثف لفرق العمل، إذ أن الهيكل البيروقراطي التقليدي الذي تسيطر عليه سلسلة الأوامر لم يعد مناسبا للمنظمة الحديثة.

لذا فقد أصبح من الضروري على العاملين في القطاعات والإدارات والأقسام المختلفة أن يجتمعوا معا لإنجاز المشروعات المعقدة بنجاح وفعالية، وبالتالي فإن فكرة مواقع العمل التقليدية قد تم الاستغناء عنها لتفسح المجال للجهد الجماعي الذي يرتكز على المهارات المتنوعة والخبرات المميزة لكل عضو من أعضاء فريق العمل[3].

لذا يجب على جهود التمكين أن تتوفر على أسلوب الفريق، الذي يعتبر من أهم أنشطة برامج التمكين وأكثرها شيوعا حيث أن الأفراد الذين يعملون ضمن فريق تكون قراراتهم وأفكارهم أفضل من العاملين بشكل فردي مما يتطلب على الإدارة توفير التوجيه والتدريب الكافي لأعضاء الفريق وإمداد الفريق بدرجة كافية من الاستقلالية والحرية للسيطرة على شؤون الوظيفة وربط أهداف الفريق بأهداف بقية الفرق.

---

[1] - **التمتين الإداري**: هو مصطلح غير مألوف في الأدبيات الإدارية حيث يشير إلى محاولة تقوية نقاط القوة لدى الأفراد دون نقاط الضعف، ويرتكز على أربع أبعاد هي (التعيين، التوقع، التحفيز، التطوير).

2 - عطية حسن أفندي، "**تمكين العاملين ": مدخل للتطوير والتحسين المستمر**، مرجع سابق، ص 13.

[3] - **فريق العمل:** هو مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسئولين عن تحقيقها.

2-1-4-مراحل عملية التمكين:

إن التمكين هو عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد وسياسات المنظمة، وتمر عملية التغيير بعدة مراحل متدرجة (Step By Step)، حيث يصفها كل من (Goetsch& Davis,1997)[1] بالتسلسل التالي:

1-مرحلة التهيئة المبدئية:

وذلك بتهيئة البيئة المنظمية الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي توجه الأفراد.

2-مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنيا:

وتحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي في دور المنسق (Team Coordinator) الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

3-مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:

وتتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.

4- مرحلة التطوير:

ويتم فيه هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

2-1-5- دعائم عملية التمكين

يرى الباحث أن عملية التمكين وما تحمله من تغيرات في نظم المنظمة وبناءها الهرمي تمثل تحدي كبير تواجهه المنظمة مما يستدعي منها توفير مجموعة من المتطلبات والإمكانيات التي تدعم هذه العملية ويمكننا ذكر بعض منها كالآتي:

1- تأييد الإدارة العليا:

يجب أن تقتنع الإدارة العليا بحتمية العملية التمكينية أولا، قبل أن يتم تطبيقه في أي منظمة، لذا يتطلب من الإدارة العليا أن تتبنى فكرة التمكين ثم تحاول نقلها وزرع بذورها في أذهان العمال، لتصل بهم في نهاية الأمر إلى درجة الاقتناع الكامل بضرورة التغيير الذي يؤدي إلى نجاح عملية التمكين في المنظمة.

---

[1]-Goetsch, David L. & Davis ,Stanley B.," **introduction to Total Quality**", 2^{nd} ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey,1997,p. 188 .

2- تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين:

تتصف عملية التمكين بأنها بطيئة نسبيا كونها تتطلب تغيير جذريا في اتجاهات المديرين والعاملين في المنظمة بل وتغيير في ثقافة المنظمة، فالتغيير لا يتأتى بين يوم وليلة حيث يرى كل من (Kirby& Wimpelberg& Keaster,1992)[1] أن عدم توفر عنصر الخبرة في صنع القرارات الجماعية يجعل الأفراد يشككون في هذا الأسلوب وقد يصل بهم إلى مقاومة التغيير حيال أي برنامج يعتقدون أنه قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبالتالي لا تتوقع الإدارة أن لهذه العملية التمكينية نتائج إيجابية فورية.

3- وجود الثقة المتبادلة:

يعتمد نجاح عملية التمكين على عامل هام جدا هو وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين في المستويات الوسطى والدنيا حيث يورد (Byham& Cox,1988)[2] أن لعنصر الثقة دعم كبير لفكرة التمكين حيث يتطلب على المدير خلق بيئة التمكين ويقوم بتشجيع الأفراد على الأخذ بالتمكين والثناء على جميع النجاحات التي يحققونها، وإشعارهم بأن الخطأ هو فرصة للتعلم وتحسين الأداء في المستقبل، دون مواجهتهم وإشعارهم بأن الخطأ جريمة تستحق العقاب.

4- الالتزام الداخلي:

تعبر عملية التمكين عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب العمال نحو الإدارة العليا، ويشير (Lee,1991)[3] بأن القائد الفعال هو الذي يلهم الأفراد ويزرع بداخلهم الدافع للتمسك برؤيته ويعبر عن ذلك (بالالتزام الداخلي).

5- المشاركة الفعالة:

يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المنظمة بتبني مفهوم مشاركة المعلومات بين جميع أطراف التنظيم، والتركيز على الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل وإتباع هياكل تنظيمية مرنة تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، يتسنى من خلالها فهم عملية اتخاذ القرار من قبل العاملين في المستويات الدنيا، كما يؤكد (Randolph,1995)[4] على أن الأفراد الذين تتوافر لديهم معلومات

---

[1]- Kirby, P.C., Wimpellerg, R., & Keaster, R." **Teacher Empowerment Depends On Needs, Expectation Of Principals, Schools, Districts"** .NASSP Bulletin,76 (540),1992, pp:89-95.

[1]- Byham, W. C.,& Cox, J."**zapp, The Lightening Of Empowerment":** How To Improve Productivity, Quality, And Employee Satisfaction. New York :Fawcett Columbine,1988,p.164.

[2] - Lee, W. " **Empowering Music Teachers: A Catalyst For Change"**, Music Educators Journal, 78 (1, 1991), pp: 36-39 .

[3]- W.A. Randolph" **Navigating The Journey To Empowerment"** ,Organizational Dynamics, Vol.23, No.4,1995, pp: 19-32.

كاملة وصحيحة عن نتائج أدائهم الحالي سوف يضعون لأنفسهم مستويات أعلى من الأداء يسعون للوصول لها في المستقبل.

2-1-6- فوائد عملية التمكين:

يرى (Spatz,2000)[1] أن التمكين الإداري يفيد المنظمة والأفراد على حد سواء وقد إقترح مجموعة من المزايا يمكن الحصول عليها من خلال تبني هذا المدخل الحديث وتشمل هذه الفوائد:

1. يخلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد على أعمالهم.

2. يعطي فرص أكبر للإبداع والابتكار، وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة.

3. يساعد على التطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء والتغذية المرتدة على السلوك.

4. زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي (العمال) يمتلك إحساس بالرضا عن وظيفته وعن مرؤوسيه.

5. اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدلى الأفراد.

6. تخفيض نسبة الغياب و دوران العمل واختزال الوقت الضائع.

7. زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر والاعتزاز بالذات وان وظيفتهم ذات اثر كبير في المنظمة.

8. تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق تشجع انفتاح الإدارة كاعتماد فرق الإدارة الذاتية.

9. شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين أفراد الإدارة الوسطى والدنيا، مما يسمح لها بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية.

10. زيادة وقت الإدارة العليا لتنمية مبيعات وعائدات الإدارة العليا.

11. المحافظة والبحث عن رفع القدرة التنافسية وجعلها مستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية.

12. خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية.

---

[1]- Spatz, David. **"Team-building in construction: Practice Periodical on Structural Design and Construction"**, Vol. 5, 2000, pp 93-105

كما يصف (Blanchard,1996)[1] مزايا التمكين على النحو التالي:

1. الانتقال بمفهوم وجوب عقاب العامل المخطأ إلى ضرورة السماح له ودعمه والجعل من خطأه فرصة للتعلم وتطوير الذات.

2. التغيير في اتجاهات الأفراد داخل التنظيم حيث انتقل بهم الأمر من إلزامية القيام بالعمل إلى الرغبة الذاتية في تنفيذ ذلك العمل.

3. زيادة الرضا الوظيفي لدى أفراد التنظيم.

4. تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.

5. تحسين عملية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات.

6. تحسين جودة المنتجات والعمليات.

7. تعظيم أرباح المنظمة من خلال ارتفاع كفاءة العاملين وتحسين جودة العمليات.

2-1-7- عوائق تمكين العاملين:

من جهة أخرى لا تخلو عملية التمكين من مشاكل وصعوبات سنحاول رصدها واستعراضها، فالتمكين الإداري ليس اختيارا سهلا، بل هو تحدي كبير ونجاحه يتطلب تضافر جهود التنظيم لتذليل مختلف العقبات والتي نذكر منها:

1. تخوف المديرين وخشيتهم من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل غياب التمكين وتواجد المركزية وعدم إمكانية مشاركة المعلومات، بالإضافة إلى خوف المديرين من ظهور المرؤوسين بكفاءة وتحكم أكبر في وظائفهم، مما يزعزع ويشكك في ثقة الإدارة بكفاءة المديرين.

ويرى الباحث انه يمكن تجاوز هذه العقبات على النحو التالي:

أ- دور المدير في ظل تبني التمكين يتلخص كمايلي:

- التمسك برؤية وفلسفة إستراتيجية للمنظمة من أجل متابعة مختلف الأهداف.
- الحصول على موارد وإمكانيات متميزة للوصول إلى الربحية المتفوقة.
- تبني مفهوم القيادة التحويلية.
- توفير التدريب المناسب للأفراد المعنيين بالتمكين.
- بناء منظمة تشجع فكرة التعلم الذاتي.
- تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات والأقسام مع السماح بتداول المعلومات والتخلي عن الرقابة اللصيقة وإحلال محلها الرقابة الضمنية.

---

[1]- Ken Blanchard.et. al, **" Empowerment Takes More Than a Minute"**., OP.Cit, P.33

ب- سلطة المدير لا تستمد فقط من درجة إعطاءه حرية التصرف واتخاذ القرار للأفراد، بل تستمد أيضا من متغيراته الشخصية كالخبرة والمستوى التعليمي، والتي تكون لها فعالية أكبر كونها تخلق اقتناع داخلي لدى الأفراد للمكانة التنظيمية للمدير بعكس السلطة المستمدة من المركز الوظيفي والذي يخلق اقتناع خارجي منبعه هو العقاب وعدم تقديم الثواب.

ت- نجاح الأفراد وإثباتهم لكفاءاتهم في مواقع العمل، يعد في حد ذاته نجاح للمدير كونه نجح في زرع بذور خبراته وشخصيته الناجحة لدى الأفراد، وبالتالي فالنجاح هو مشترك بينهما.

2. تخوف المرؤوسين وعدم توفر الاستعداد الكافي لديهم لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وعدم تواجد روح المبادأة والابتكار لديهم، لاعتيادهم على الهياكل التنظيمية التقليدية على تلقي الأوامر وتنفيذها.

ويرى الباحث أنه لتفادي هذه العوائق يجب على الإدارة أن تنتقي الأفراد الذين لديهم رغبة ومقدرة واستعداد لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، وتعمل على تقوية نقاط القوة لدى الأفراد الذين تنقصهم الثقة والتدريب من خلال تبني مدخل التمتين الإداري، أما الأفراد الذين يظهرون نقاط ضعف وليس لهم استعداد لتحمل المسؤولية فهم ليسوا معنيين ببرامج التمكين كونهم يصنفون ضمن الخصوم وليس من ضمن الأصول التي يمكن للمنظمة أن تصل من خلالها إلى التمكين.

3. الاتجاه الخاطئ من الإدارة إلى النظر للتمكين كحل سريع لكل المشكلات الإدارية، حيث يشير (الخطيب، 2000)[1] انه في الوقت الذي تتطلب فيه هذه العملية إلى وقت ودعم كبير يتطلب فيه مشاركة جميع الأطراف.

4. الاعتقاد الخاطئ بأن فكرة التمكين الناجح تقوم على مبدأ المحاكاة والمقارنة بالأحسن (Benchmarking)، دون مراعاة ودراسة الظروف الداخلية للتنظيم والوقوف على الكفاءات المتميزة (Distinctive Competency)، التي تتوافر في المنظمة والتي يمكن من خلالها الوصول إلى الأهداف التنظيمية المرجوة.

5. تغيير مدير جديد قد يغير في فلسفة التمكين وأساليبها مما يؤثر على مجهودات التمكين.

6. قيام المنظمة بتحالفات إستراتيجية تعطل من مجهودات التمكين لعدم سهولة الربط بين مختلف البرامج والمفاهيم.

[1] - محمود أحمد الخطيب،" **إمكانيات تطبيق التمكين العاملين في الشركات الصناعية**"، المؤتمر العلمي الثاني للاتجاهات الحديثة في الإدارة، مصر، أبريل 2005، ص 51

7. عدم إحساس الأفراد بالأمن الوظيفي مما يحد من درجة الإبداع لديهم ويحـــول دون تبنـــيهم لفكرة التمكين ومن الممارسات الإدارية التي تولد الخوف لدى الأفراد هـــو (Downsizing) أو ما يعرف بالتقليص الوظيفي ودمج الوظائف مما يخفض من روحهم المعنوية.

8. سيادة البيروقراطية التي تشكل تيار يعمل ضد نجاح التمكين، حيث تقوم البيروقراطية علـــى الأوامر، والقواعد الحاكمة وتدفق الـــسلطة، بينمـــا يقـــوم التمكـــين علـــى التـــسطيح الهرمـــي (Flattening).

2-1-8- نماذج تمكين العاملين:

سيحاول الباحث من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية السابقة استعراض مختلف النمـــاذج التي تساعد على تفسير التمكين وفهمه وفيما يلي عرض على حسب تسلسلها الزمني:

1- نموذج (Conger&Kanungo,1988)[1]

يهتم نموذج (Conger&Kanungo) في التمكين على مبدأ التحفيز الفـــردي للفاعليـــة الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بانعدام القوة، كمـــا اقتـــرح النموذج أن يكون التمكين مماثلا لمفهوم القوة حيث ينظر له من زاويتين:

- **الزاوية الأولى:** يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضـــمنيا علـــى تفـــويض للسلطة.

- **الزاوية الثانية:** يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمنا إلى أكثر مـــن مجـــرد المشاركة في السلطة، كما حدد النموذج خمس خطوات للتمكين كعملية إدارية:

أ- التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة: ويتم فيها التعرف على العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين وهذه العوامل كما نوضحها في الشكل (2-1) يمكن تقسيمها كمايلي:

- عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: كالتغيرات التنظيمية الرئيسية والبيروقراطية الإدارية التـــي تسبب ثقل الإجراءات، وسوء شبكة الاتصالات، إضافة إلى وجود مركزية في توزيع الموارد.

- عوامل متعلقة بنظام المكافآت: ضعف نظام المكافآت وعدم وجود مساواة وعدالة إدارية طبقا للتنافس بين الأفراد.

- عوامل متعلقة بالإشراف: التسلط والسيطرة العالية في الإشراف، مع محاولة تصيد الأخطـــاء من قبل المشرفين.

[1]- Jay A .Conger**, "Leadership: The Art Of Empowerment"**, The Academy Of Management Executive, Vol.3, No.1, 1998, pp: 17-24

- عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة: كعدم وضوح الدور لضعف الاتصال بين الإدارة والعاملين، وضعف التدريب والدعم التكنولوجي، إضافة إلى كثرة الإجراءات الروتينية واللوائح مع انخفاض التنوع في المهام، وعدم تواجد أهداف واقعية، بالإضافة إلى انخفاض المشاركة في اتخاذ القرار.

ولإزالة تلك العوامل التي تسبب الضعف يستوجب من الإدارة البحث في محاولة تشخيص الأسباب التي أدت إلى ذلك بالأساس، ومحاولة إيجاد الآليات التمكينية المناسبة للتخلص من تلك الإشكاليات.

ب- **السياسات الإدارية التي تؤدي إلى التمكين:** ويتم وضع السياسات الإدارية الملائمة التي تهدف إلى التمكين، كالإدارة بالمشاركة وإثراء العمل، ومحاولة ربط الحوافز والمكافآت بالأداء لإزالة العوامل المسببة لضعف العاملين.

ت- **توفير معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين:** ويتم ذلك لإزالة عوامل انعدام القوة كالتركيز على التجارب المنجزة والاستشارة العاطفية.

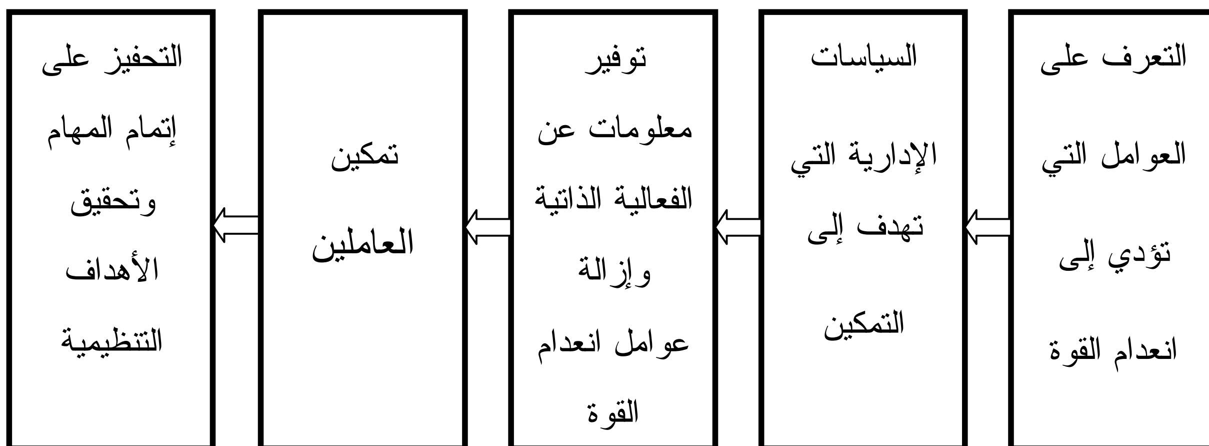
ث- **تمكين العاملين:** ويتحقق هذا الإحساس حينما تصل تلك المعلومات المقدمة إلى الأفراد، والتي تضاعف من درجة الجهد المبذول، وترفع من درجة توقعات الأداء لدى الأفراد.

ج- **التغيير في السلوك:** ويتحقق ذلك لما يتوفر الأفراد الرغبة والإصرار لإتمام المهام وتحقيق الأهداف والمهام المطلوبة.

والشكل(2-1) يوضح مختلف الخطوات المتعلقة بالتمكين كعملية إدارية كمايلي:

الشكل رقم (2-1)

خطوات التمكين كعملية إدارية



المصدر: من دراسة Conger and Kanungo (1988), ص 471

يتضح من خلال الشكل **(2-1)** أنه وبعد التعرف على العوامل التي تؤدي إلـــى انعـــدام القوة يتم الانتقال إلى الخطوة الثانية وهي وضع السياسات الإدارية الملائمة، وبعـــدها ولتـــسهيل التمكين وضمان نجاحه يتم توفير المعلومات اللازمة للعاملين وإزالة عوامل انعدام القوة تمهيـــدا للبيئة التمكينية المناسبة، ثم تشرع الإدارة في تجسيد التمكين وتدعمه بالتحفيز على إتمام المهـــام وتحقيق الأهداف.

2- نموذج (Tomas & Velthouse):

وضع (Tomas & Velthouse ,1990)[1] نموذجا للتمكين يعرف بـــالنموذج المعرفـــي (Empowerment Cognitive) يتكون من أربع أبعاد وست خطوات ويتضمن مفهوم التمكـــين في هذا النموذج ينطلق من تحفيز ظروف العمل لينعكس ذلك بصفة مباشرة على المهمـــة التـــي يقوم بها، والأبعاد الأربعة التي يقوم عليها هذا النموذج هي نفسها التي اعتمـــدها الباحـــث فـــي دراسته وقد تم تناولها سابقا بنوع من الشرح وهي(معنى العمل، الكفاءة، الاستقلالية، التطـــوير)، أما الخطوات الستة المتتابعة التي حددها هذا النموذج فقد جاءت كماهو موضح في الشكل (2-2) نجد أن هذا النموذج يرتكز على الخطوات الثلاثة الأولى في الشكل السابق حيث أن:

الخطوة (1) هي التغيير في المؤثرات الخارجية من خلال توافر المعلومات الكافية لـــدى الأفراد حول (القيادة وتفويض السلطات وتصميم الوظائف ونظام المكافآت) والتي تساعدهم فـــي تحليل وظائفهم من حيث الأبعاد الأربعة (التطوير، المعنى، الاختيـــار، الكفـــاءة) وبـــدوره هـــذا التحليل للوظيفة يؤثر على سلوك الفرد وهذا السلوك يؤثر في المؤثرات الخارجية وهكذا.

أما الخطوة (4) فتتمثل في الخبرات التراكمية السابقة والتي تعتمد على منحنـــى الخبـــرة لدى الفرد (Experience Curve) ومدى استفادته من التحليلات السابقة والتي تؤثر في التحليل الحالي للمهام، كما أن الشكل(2-2) يوضح التأثير التبادلي بين الخطوتين (2,4) فكلاهمـــا يـــؤثر ويتأثر بالآخر.

أما الخطوة (5) المتمثلة في أنماط تفسير المعلومات والتي تعني بأسلوب تفـــسير الفـــرد للمعلومات المتحصل عليها وهناك ثلاثة أنماط هي:

1- نمط وصفي: يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ولكن لا يقدم أي تعـــديلات أو تعليقـــات لأجـــل الوصول إلى استنتاج بعض المؤشرات.

2- نمط تنبؤي: يتلقى الفرد المعلومات ويفهمهـــا ويحـــاول الوصـــول إلـــى اســـتنتاج بعـــض المؤشرات.

---

[1]- Kenith W. Thomas & Betty A.Velthouse, " **Cognitive Elements Of Empowerment".,** OP. Cit, p.666

3- نمط تقييمي: يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول إجراء تحليل بيئي للكشف عن نقاط القوة والضعف ومختلف الفرص والتهديدات.

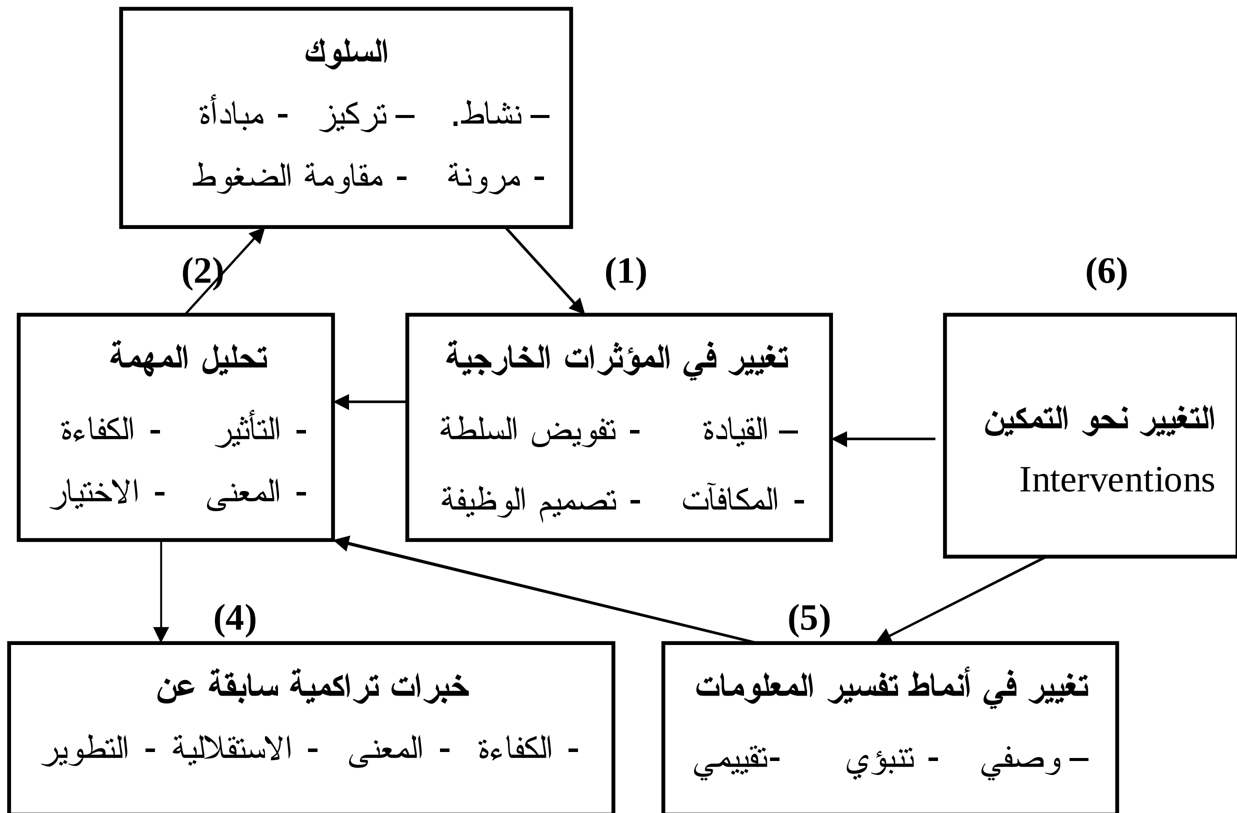
يؤثر نمط تفسير المعلومات للفرد في أسلوب تحليل المهمة التي يقوم بها، ويعد عاملا هاما جدا في تكوين اتجاهات الفرد نحو التمكين.

أما الخطوة (6) وهي طرق التغيير نحو التمكين والتي تتضمن إجراء التعديلات والتصحيحات المناسبة على المؤثرات الخارجية وكذلك تغيير أنماط تفسير المعلومات.

ويرى الباحث أن هناك اختلاف بين هذا النموذج وبين النموذج السابق(Conger& Kanungo) كونه يتناول التمكين كعملية إدراكية لدى الأفراد وليس كممارسة إدارية تطبقها المنظمة، حيث يركز على شخصية الفرد وتأثيرها في درجة إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة، مما يترتب عن ذلك إما التغيير في سلوكيات الأفراد أو إجراء تعديلات للمؤثرات الخارجية المتمثلة في (أساليب القيادة والتفويض للسلطات وتصميم الوظائف ونظام المكافآت)

الشكل رقم (2-2)

النموذج المعرفي للتمكين



المصدر: من دراسة **(Thomas& Velthouse,1990)**, ص 666

3-نموذج (Spritzer,1995):

يعتمد نموذج (Spritzer,1995)[1] على مجموعة من العوامل تؤدي إلى التمكين الإداري، ويمكن تقسيمها إلى:

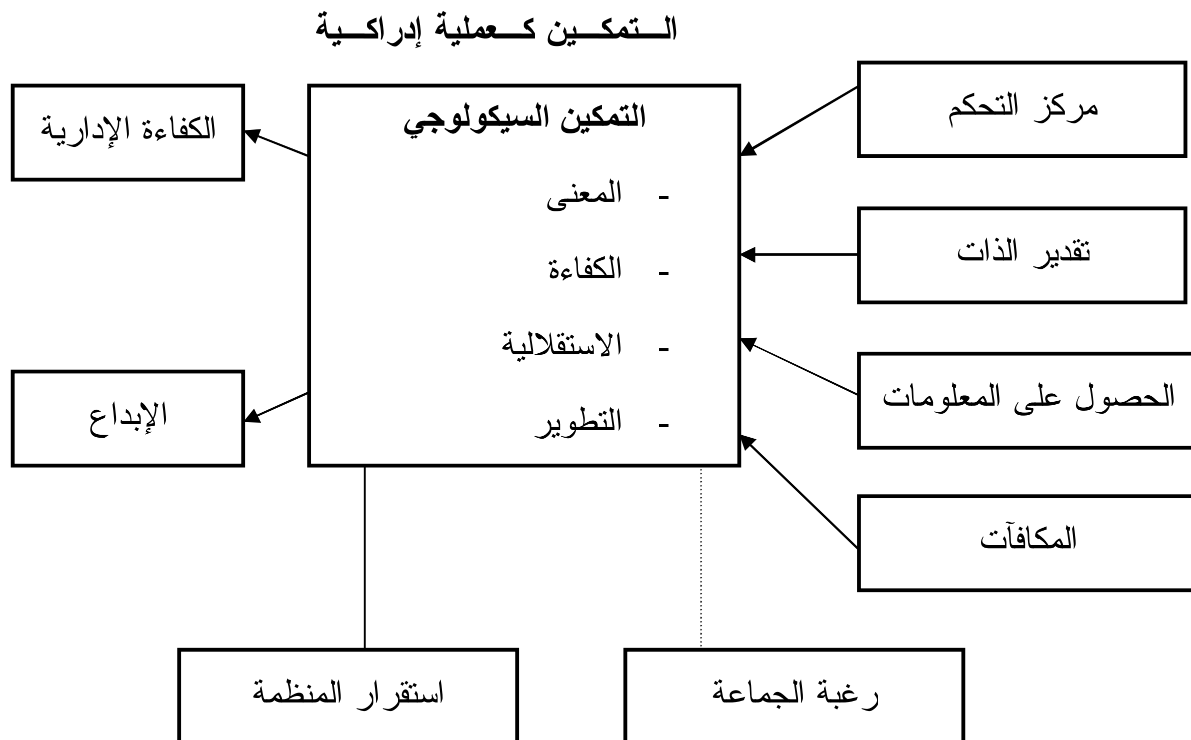
أ- عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.

ب- عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت.

هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها نموذج (Tomas & Velthouse) وهي (التطوير،المعنى، الكفاءة، الاستقلالية) كما أن التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع مع وجود عنصرين مهمين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة واستقرار المنظمة, والشكل (2-3) يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-3)

التمكين كعملية إدراكية



المصدر: من دراسة (Spritzer,1995), ص 1445

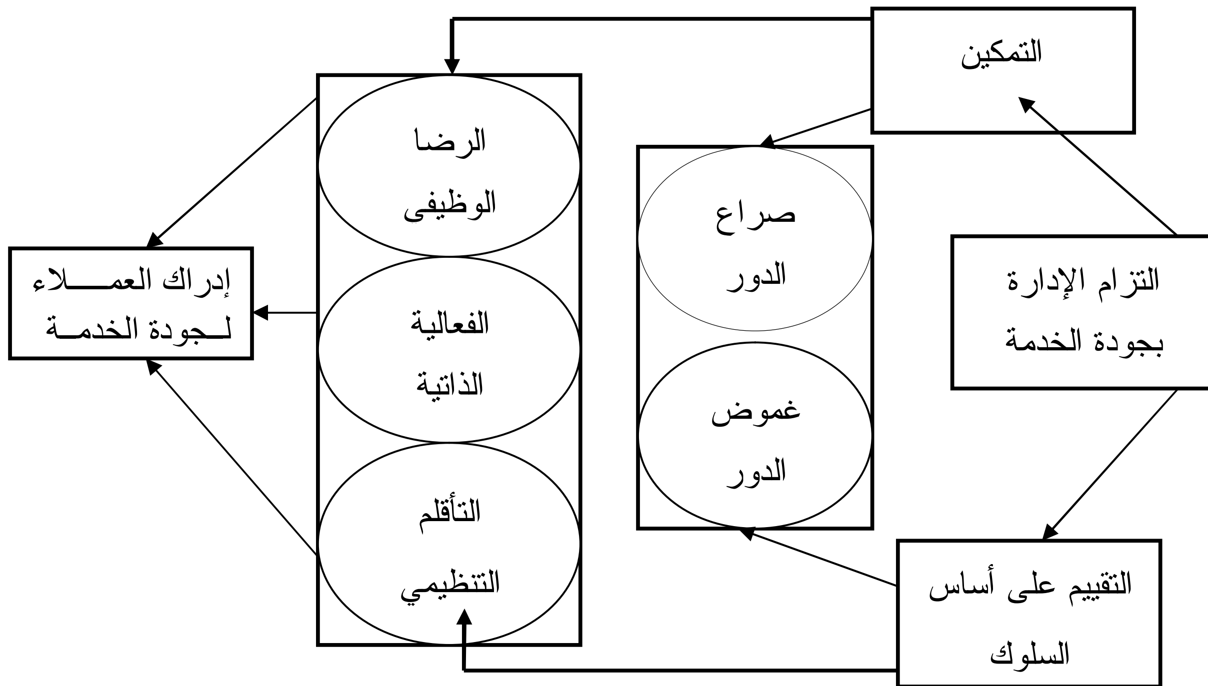
[1]- Gritchen M .Spritzer**," Psychological Empowerment In The Work Place"**., Op Cit, P.1445

4- نموذج (Hartline& Ferrell, 1996) :

يقوم نموذج (Hartline&Ferrell,1996)[1] على مدى التزام الإدارة بمستويات الجـودة المقدمة للزبائن، أي وضع الجودة كمطلب إستراتيجي للمنظمة ويتطلب ذلك مـن الإدارة القيـام بتفعيل أساليب جديدة في القيادة وتقييم الأداء ويرى الباحثان أن التمكين والتقييم السلوكي للعاملين هما الوسيلة للوصول إلى تحقيق جودة الخدمة المطلوبة للزبائن كماهو موضح في الشكل(2-4):

الشكل رقم(2-4)

التمكين من منظور تسويقي



المصدر: من دراسة (Hartline& Ferrell,1996)، ص 55

ويتضح لنا من الشكل رقم (2-4) أن استخدام أسلوب تمكين العاملين والتقييم الـسلوكي يؤدي إلى:

1. تخفيض غموض الدور وصراع الدور والذي يؤدي بصورة غير مباشرة إلى ارتفاع الرضـا الوظيفي والقدرة على التأقلم والفعالية الذاتية.

2. ارتفاع الفعالية الذاتية للعاملين مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي وقدرتهم علـى التـأقلم. انخفاض غموض وصراع الدور وارتفاع الرضا الوظيفي والفعالية الذاتية والقدرة علـى التـأقلم تؤدي إلى تقديم العاملين لخدمة أفضل للزبائن و بالمقابل إدراك الزبائن لجودة الخدمة المقدمة.

---

[1]- Micheal D. Hartline, & O.C. Ferrell, **" The Management Of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation"**, Journal Of Marketing, Vol 60, October 1996,PP:52-57

5- نموذج (Davis, 2001) :

اقترح(Davis,2001) والمشار إليه في (اليعقوب، 2004)[1] نموذج يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم وهي:

1- التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يقدم المدير للموظف الإرشاد والتوجيه المناسب ويشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.

2- التمكين من خلال الصلاحيات: هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس والإبداع في العمل.

3- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: حيث أنه يجب وضع معايير قصوى للأداء من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصداقية.

4- التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب على المنظمة أن تقوم بصقل مهارات ومعارف ومحاولة تعديل سلوك أفرادها من أجل زرع الثقة التنظيمية فيهم.

5- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، انطلاقا من كون المعلومة هي التي تغذي القرار.

6- التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.

7- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج العامل إلى قيام المدير بتعزيز شعوره والذي يوصله إلى إدراكه لذاته.

8- التمكين من خلال الاحترام: يحتاج العمال لأن يعاملوا بكل احترام وتقدير من أجل أظهار أداء متميز.

9- التمكين من خلال الثقة: لدى شعور الأفراد بثقة مديرهم يصبحون أكثر تركيزا في مهام عملهم دون السعي إلى البحث عن تبرير كل موقف يواجههم .

10- التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيرا ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح وذلك من خلال التعلم من الأحداث السابقة، وكلما شعر الفرد بتواجد إمكانية ومجال للخطأ كلما كانت إمكانية التعلم لديه اكبر.

---

[1] - اليعقوب تمارا،" **ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي**"، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2004، ص 54.

المبحث الثاني

تأطير نظري للولاء التنظيمي

Organizational Loyalty Conceptual Framework

يعد مفهوم الولاء التنظيمي بصوره المتعددة من الممارسات الإدارية التي لاقت اهتمام متزايد من قبل الباحثين وقد أدى هذا الاهتمام إلى شيوع مفهومه لدى المديرين والأكاديميين على اعتبار أن الولاء يمثل عنصر هام للربط بين المنظمة وبين الأفراد العاملين فيها كما يشير (عبد الباقي، 2004)[1] إلى أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات و يؤكد (الدرويش، 1999)[2] على أن الولاء يعمل على نجاح واستمرار المنظمة لما له من أثر وانعكاس على سلوك الفرد والمنظمة على حد سواء.

وسيحاول الباحث في هذا المبحث بناء إطار نظري للولاء يدعم الدراسة من خلال التطرق لتعاريفه المختلفة وكل ما يتبعها من تأصيل نظري.

2-2-1- مفهوم الولاء التنظيمي

على الرغم من تزايد عدد المهتمين بموضوع الولاء التنظيمي إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر له الباحثون من خلالها وإلى الصعوبة التي تكتنف تحديد تعريف واضح لهذا المدخل السلوكي حيث يعرفه (الصيرفي، 2005)[3] بأنه ارتباط وجداني بين أهداف المنظمة وقيمها وبين دور الفرد المرتبط بأهدافها وقيمها وغاياتها ويركز (Oreilly&Chrotman,1986)[4] على المنظور النفسي للولاء ويعرفه بأنه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم

---

[1] - صلاح الدين محمد عبد الباقي،" **السلوك الفعال في المنظمات**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 24.

[2] - درويش عبد الرحمان يوسف،" **تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة, والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي**" ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 6، العدد 1، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 1999، ص: 89- 107.

[3] - محمد الصيرفي، " **السلوك التنظيمي**"، ط1، ج1، مؤسسة حورس، الإسكندرية، مصر، 2005،ص 216.

[4]- O'Reilly C.A., & Chatman J.J." **Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Pro-social Behavior".** Journal of Applied Psychology.vol :71, 1986, pp:492-499.

المنظمة ويعرفه كل من (Porter et al,1974)[1] بأنه اعتقاد وقبول قوي مـن جانـب الأفـراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل عطاء أكبر لصالحها مع توفر الرغبة القوية للاستمرار في عضويتها وتضيف (إيناس، 2008)[2] بأن الولاء هو الشعور الإيجابي المتولد عن الموظـف اتجاه منظمته والارتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص علـى بقاءهـا من خلال بذل الجهد وتفضيلها عن سواها من المنظمات والافتخار بمآثرها مما يعزز نجاحها.

ويرى الباحث أن الولاء يعتبر استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة من خـلال اسـتمرار العلاقة التعاقدية بينهما حيث تتوفر لدى الفرد الرغبة في إعطاء جزء من ذاته لأجل المـساهمة في نجاح واستمرارية المنظمة.

2-2-2- أبعاد الولاء التنظيمي

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الولاء التنظيمي ولم يكن هناك إجماع على عناصـر محددة له وقد دلت دراسة (Allen& Meyer ,1991)[3] على ثلاثة أبعاد يرتكز عليهـا الـولاء التنظيمي تعاملت معها هذه الدراسة كمتغير تابع هي:

1- الولاء العاطفي (Affective Loyalty):

يتأثر هذا النوع بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية العمل والمهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بـأن البيئـة التنظيمية التي ينتمي إليها تسمح له بالمشاركة في اتخـاذ القـرارات داخـل التنظـيم ويعرفـه (Allen& Meyer, 1984)[4] على أنه ارتباط الفـرد بالمنظمـة وأهـدافها وجـدانيا و يـرى (Moideenkutty et al, 1998)[5] بأن الولاء العاطفي يعكـس الارتبـاط العـاطفي بالمنظمـة والرغبة في الانتساب إليها والتوحد مع هويتها وترى (إيناس، 2008)[6] أن الولاء العاطفي يشير إلى درجة تطابق الفرد مع المنظمة وانهماكه فيها وارتباطه شعوريا بها.

---

[1]- Porter L.W, Steers R.M., Mowday R. et Boulian P.V., ,"**Organizational commitment, Job Satisfaction And Turn-over Among Psychiatric Technicians",** Journal Of Applied Psychology. Vol: 59, 1974, pp: 603-609

[2] - إيناس فؤاد فلمبان،" **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المـشرفين التربـويين والمـشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة."**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، 2008، ص 35.

[3]- Meyer, J.P., And Allen, N.J, " **A Three - Component Conceptualization Of Organizational Commitment** " Human Resource Management Review, 1,1991 , 61-89

[4]- Meyer, J.P., And Allen, N.J, " **Testing The Side- Bet Theory Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations",** Journal Of Applied Psychology, 69, 1984, PP: 372-378.

[5]- Moideenkutty, U. et al," **Perceived Organizational Support as a Mediator Of The Relationship Of perceived Situational Factors to Affective Organizational Commitment,"** Academy of Management, Philadelphia,1998, pp: 43-55.

[6] - إيناس فؤاد فلمبان، مرجع سابق ذكره، ص 49

كما يرى الباحث أن الولاء العاطفي يشير إلى البقاء في المنظمة عن اقتناع مما يدل على تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة لاقترانه بها واندماجه فيها ورغبته القوية في البقاء فيها.

2- الولاء المستمر (Continuous Loyalty):

يشير إلى قوة رغبة الفرد في بقاء عمله بالمنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل فيهـــا يكلفــه الكثير وعرفه (Allen& Meyer,1990)[1] على أنه الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ فـــي الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك المنظمة.

ويرى الباحث أن الولاء المستمر يتحقق نتيجة الامتيازات التي يحصل عليها الفرد فـــي المنظمة والتي سيفقدها إذا ما ترك العمل بها فالفرد يدرك أن ترك العمل بالمنظمة أكثر تكلفـــة. وبقاءه ناتج لعدم وجود بديل آخر.

3- الولاء الأخلاقي (Normative Loyalty):

ويشير إلى شعور الفرد بإلزامية البقاء في المنظمة لعدم رغبته في الإضــــرار بمـــصلحة المنظمة وترك انطباع سيئ لدى زمـــلاءه ويعرفـــه (Hackett et al,1992)[2] بأنـــه إحـــساس العاملين أدبيا بضرورة البقاء في المنظمة.

ورغم تعدد وتبيان أبعاد الولاء التنظيمي إلا أنها تشترك في عنصر الرابطة بـــين الفـــرد والمنظمة فالأفراد ذوي الولاء المستمريعد بقاءهم في المنظمة نابع من حاجتهم للعمل بهـــا أمـــا الأفراد ذوي الولاء الأخلاقي فإنهم يظلون في المنظمة لشعورهم الذي يدفعهم للالتـــزام بالبقـــاء فيها.

2-2-3- مراحل الولاء التنظيمي:

تناول الكثير من الكتاب مراحل تطور الولاء التنظيمي كون عملية تكوين ونمو وتطـــوير الولاء هي عملية معقدة جدا وفق ما توصلت إليه الأدبيات السابقة في هـــذا المجـــال وقـــد بـــين (Buchanan,1974)[3] في دراسة خاصة بتطور ولاء المديرين لتنظيماتهم أن الولاء التنظيمـــي للفرد يمر عبر ثلاثة مراحل متتابعة هي:

---

[1]- Allen, N.J., and Meyer, J.P, " **The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization",** Journal Of Occuptional Psychology, 63, 1990, PP:1-18.

[2]- Hackett, R.D., Bycio, P., and Hausdorf, P, **"Further Assessment Of a Three-Component Of Organizational Commitment"**, Academy Of Management, 1992,PP: 176- 190.

[3]- Buchanan, B, **" Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organization",** Administrative Science Quarterly, 19, 4, 1974, PP:533-546

1- مرحلة التجربة:

وتمتد من مرحلة التعيين الوظيفي للفرد مدة سنة واحدة وتعتبر هذه المرحلـــة تجريبيـــة يخضع فيها الفرد إلى التدريب والإعداد والاختيار ويحاول الفرد من خلالها وبالاعتمـــاد علـــى خبراته السابقة في العمل جاهدا إشباع حاجاته الأساسية المتمثلة في حاجة القبول مـــن التنظـــيم والتأقلم مع الوضع الجديد بالإضافة إلى تكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم الجديـــد ومحاولة إظهار خبراته ومهاراته للآخرين من حوله.

كما يرى Buchanan أن الفرد يواجه عدد من المواقف والتحديات في هـــذه المرحلـــة وهي عدم وضوح الدور لديه والشعور بالصدمة اتجاه التنظيم الجديد ومحاولة تكييف اتجاهاتـــه اتجاه التنظيم تكييفا ملائما ومحاولة إدراك وفهم ما يتوقع منه.

2- مرحلة العمل والإنجاز:

وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ مباشرة العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من سنتين إلى أربعة سنوات ويسعى الفرد من خلالها إلـــى تأكيـــد مفهـــوم الإنجاز ومن خصائص هذه المرحلة هو تبلور مفهوم الولاء للعمل والمنظمة في أذهان الأفـــراد مع تخوف الأفراد من العجز وشعورهم بالأهمية الشخصية.

3- مرحلة الثقة بالتنظيم:

يرى (عبوي، 2006)[1] أن هذه المرحلة تبدأ تقريبا من السنة الخامسة مـــن تـــاريخ بـــدأ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء للتنظيم ويزداد نمو هذا الـــولاء حتى يصل إلى مرحلة النضج ويشير (Early,1999)[2] أنه يتم في هذه المرحلة دعم الولاء مـــن خلال تحقيق الفرد لفرص التقدم والنمو الوظيفي على كافة المستويات ويتم تقييم عملية التـــوازن بين مختلف الجهود التي بذلها الفرد في سبيل عمله وبين ما منحته الإدارة من مخرجات متنوعة ومحاولة إيجاد الفارق الذي يدعم ولاءه للمنظمة.

2-2-4- عوامل رفع مستوى الولاء التنظيمي

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم هو شعور أفراده بالولاء له لكونه مـــن أهـــم المدخلات التي تدفع السلوك لبذل أقصى ما يملك من جهد وإمكانيات لذلك فقد تعددت اجتهـــادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين الـــولاء التنظيمـــي داخل التنظيم.

---

[1] - عبوي زيد منير، " **التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته**"، دار أسامة، عمان، الأردن، 2006، ص 209.

[2]- Early(P-C), Gibson(C-B), Cohen(C-C)," **How Did I Do? " Verssus" How Did We Do? ",** Cultural Contests Of Performance Feedback Use, Journal Of Cross- Cultural Psychology, 1999,PP: 594- 604.

وسنحاول التطرق لأهم العوامل المساعدة في تكوين وتشكيل الـولاء التنظيمـي والتـي تطرق إليها العديد من الباحثين في كتاباتهم

1- إشباع حاجات الأفراد:

ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد داخـل التنظـيم ومـن المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات التي يسعون إلى إشـباعها حيـث يـشير(ختـام، 2005)[1] أن المنظمة التي تبحث في إشباع تلك الحاجات يتولد لدى أفرادهـا الـشعور بالرضـا والاطمئنان ومن ثم الانتماء والولاء التنظيمي فالولاء التنظيمي يزيد حينما تسعى المنظمـة إلـى إشباع الحاجات الإنسانية للأفراد ويرى(اللوزي، 1999)[2] أن مساندة التنظيم للفرد فـي إشـباع حاجاته يساعده على تكوين ما يسمى بالتوازن والذي يولد لديه روح الانتماء ثم الولاء التنظيمـي ويؤكد (Smith,1997)[3] على أن هناك عوامل تزيد من الولاء منها استخدام مهـارات القيـادة ودعم العاملين ومساعدتهم وإنشاء قنوات للاتصال في حين أنه من أسباب ضعف الـولاء هـو مشكلة الاتصال وعدم حل المشاكل عموما.

2- تحديد الأهداف بوضوح:

يشير (Yousef,2002)[4] أن وضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قـدرة علـى فهمهـا وتحقيقها وينطبق ذلك على تحديد الأدوار فحين يعرف كل فرد دوره ومكانته في العمل تـسيير العجلة بنظام وسلاسة وانسجام ويقل الصراع داخل التنظيم وبالتالي ينمو الولاء لدى الفرد نحـو منظمته ويرى (عبوي، 2006)[5] أن ذلك كله ينطبق على الفلسفة والكفـاءة التـي تقـوم عليهـا العمليات للتنظيمية فكلما كانت وظائف الإدارة واضحة وقل غموض الدور كلما زاد الإخـلاص والولاء التنظيمي.

---

[1] - ختام عبد الله علي غانم،" **السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسـية**"، رسـالة ماجستير،جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005، ص 44.

[2] - اللوزي موسى، " **التطوير التنظيمي: أساسياته ومفـاهيم حديثـة**"، دار وائـل، عمـان، الأردن، 1999، ص126.

[3]- Smith Donna, " **The Influence of Manager Behavior on Nurses Job Satisfaction, Productivity, and Commitment** ", The Journal of Nursing Administration, Vol 27 - Issue 9, September 1997 - pp :47-55

[4]-Yousef, D., A., " **Job Satisfaction as Amediaor Of The Relationship Between Role Stressors and Organizational Commitment: A Study From An Arabic Cultural Perspective",** Journal Of Managerial Psychology, Vol 17, 4,2002, PP: 250-266.

[5] - عبوي زيد منير،" **التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته**"، دار أسامة، عمان، الأردن، 2006، ص 213 .

3- انتهاج المشاركة كأسلوب لصنع القرار

وتعني الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يتشجع من خلاله الفرد على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية كما يشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف وتشير دراسة كل من (بومدين و بوفطيمة،2005)[1] إلى أنه هناك ثلاثة محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة وهي:

أ- تنطوي المشاركة والمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم على المشاركة العقلية والقائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة أكثر من مجرد الاعتماد على المشاركة الفعلية أو المشاركة غير الفعالة.

ب- أنها تعمل على زيادة دافعية الأفراد وحفزهم على العمل وذلك من خلال إيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء والذي يساهم في إعطاء العمال الفرصة الجيدة للمشاركة وإطلاق العنان لأفكارهم وإبداعاتهم التي تصب في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.

ت- العمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتحمل المسؤولية بروح معنوية عالية مما يؤدي في النهاية إلى رفع درجة ولاءهم التنظيمي.

4- إيجاد مناخ تنظيمي ملائم

يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها إذ يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقيات لدى الأفراد العاملين كما أن المناخ التنظيمي الجيد يعمل على خلق جو عمل إيجابي يوصل إلى تحقيق استقرار الأفراد في التنظيم وزيادة شعورهم بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بدرجة عالية من الثقة المتبادلة كما يرى (براف و بن عيسى، 2007)[2] أن التنظيمات ذات البيئة الإيجابية والمشجعة للعمال والتي تعمل على خلق المناخ التنظيمي الجيد تعتبر تنظيمات ناجحة في خلق الولاء التنظيمي لدى أفرادها.

5- تصميم أنظمة مناسبة من الرواتب والحوافز

يعبر الحافز عن تلك الوسيلة والأداة التي تقدم للفرد من أجل لإشباع المطلوب لذا يتطلب على المنظمة توفير الحوافز المادية والمعنوية وتوزيعها بشكل عادل بما يتناسب مع ما يقدمه كل فرد من جهد وفكر والذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي.

---

[1] - بلكير بومدين، فؤاد بوفطيمة، **"ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز"**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة8-9 مارس 2005 ص 284.

[2] - براف خيرة, بن عيسى نسيمة،" **التمكين الإداري وأثره على المواطنة التنظيمية**" ، ليسانس علوم تسيير, جامعة المدية, الجزائر, 2007, ص 156.

6- الإدارة بالاعتماد على ثقافة المنظمة

تعني الإدراك المشترك من قبل أفراد التنظيم ببناء علاقات ذات فعالية أي خلق جو ودي داخل المنظمة من خلال إيجاد أهداف وقيم مشتركة وتوفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين مما يزيد من قوة وتماسك المنظمة وهذا ما تتميز به الإدارة اليابانية ويرى (الهذلول، 2002)[1] أن السياسات الإدارية الواضحة ترفع من درجة الثقة بين العاملين وبين التنظيم وتشجعهم على تبني روح الابتكار والإبداع وتنمي درجة ولاءهم للمنظمة وهذا ما تؤكده دراسة (الأحمدي، 2004)[2] إذ تبين وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.

7- انتهاج أساليب ناجعة للقيادة:

القيادة هي ذلك النشاط الذي يمارسه القائد للتأثير في سلوك الآخرين من أجل إحلال التعاون بينهم في تحقيق الأهداف ويرى (Barel,1999)[3] أن القائد الناجح هو الذي يدعم اعتقاد الأفراد في أهمية التنظيم ويزرع فيهم الرغبة لبذل المزيد من الجهد الإبداعي وبناء علاقات تنظيمية يسودها الاحترام ليصل بهم في النهاية إلى الولاء التنظيمي والتطوير التنظيمي لأجل استمرارية المنظمة.

2-2-5- أهمية الولاء التنظيمي

يرجع الاهتمام بهذا الموضوع إلى الحقيقة التي مفادها أن الولاء عند الفرد هو من أهم العوامل التي تحد من فعالية وكفاءة المنظمة حيث يرى (حمادات، 2006)[4] أن الولاء يعتبر من العوامل التي ترتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفاعليتها ويضيف (الرواشدة ،2007)[5] أنه لضعف الولاء آثار سلبية في جوانب متعددة أهمها انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وارتفاع درجات الضغط وانخفاض معدلات الأداء.

---

[1] - الهذلول صالح، " **الولاء التنظيمي وأثره على مستوى الأداء التنظيمي**" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2002، ص 30.

[2] - الأحمدي طلال عائد، "**الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة**": دراسة ميدانية على العاملين على مستشفيات وزارة الصحة بالرياض، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، مصر، المجلد 24، العدد1، 2004، ص 1- 46.

[3]- Barel (Y), Guyon (C)," **Un Leader Des Style De Management",** Revue Française De Gestion- Juin- Juillet- Aout, 124, 1999, PP:38-50.

[4] - حمادات محمد،" **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**"، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 67.

[5] - الرواشدة خلف سليمان،" **صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**"، دار حامد، عمان، الأردن، 2007، ص 20.

وتزداد أهمية دراسة الولاء التنظيمي إذا ما كان في بيئة عربية حيث يشير (الدخيل الله،2004)[1] أن مثل هذه البيئة التي يعاني العاملون من تأثيراتها على نوعية الولاء وما يرتبط به من تأثيرات كالتسرب الوظيفي وضغوط العمل والتدني في نوعية الأداء والإنتاجية وعلية تنبع أهمية الولاء التنظيمي من خلال:

1. يعتبر الولاء التنظيمي حلقة الوصل التي تربط الإدارة بالأفراد وهو عامل مهم في خلق الحافز اتجاه تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.

2. يعتبر ولاء الأفراد لمنظماتهم عاملا أكثر أهمية من الرضا على اعتبار أنه أشمل منه ويعطي صورة واضحة للأفراد بخصوص إمكانية بقاءهم لمدة أطول في المنظمة.

3. يعتبر الولاء التنظيمي مؤشر هام للتنبؤ بفعالية المنظمة.

4. يعتبر الولاء التنظيمي حسب (خضير وآخرون، 1996)[2] من المسائل المهمة التي تشغل بال المنظمات كونه يرتبط بالمحافظة عليها في حالة صحية وسليمة وضمان إستمراريتها وبقاءها لذلك ظهرت أهمية دراسة السلوك الإنساني لغرض تحفيزه وزيادة ولاءه لأهداف وقيم المنظمات.

5. إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاحها وإستمراريتها وزيادة إنتاجيتها.

ويرى (أبو النصر،2005)[3] أن الولاء التنظيمي هو ظاهرة سلوكية توضح مدى ارتباط الأفراد بمنظمتهم ويرى أن المنظمات تولي أهمية كبيرة للولاء للأسباب التالية:

1. ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة خاصة ذوي المهارات والمعارف المميزة.

2. تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد كعنصر فاعل تقلب من خلاله قواعد اللعبة التنافسية ويؤدي للأداء المتفوق.

3. خلق الدافع الداخلي من أجل بذل أكبر جهد لصالح المنظمة.

4. إن العامل هو جوهر وجود المنظمة وشعوره بالولاء ينمي لديه الحافز على العمل واستمرار تواجد منظمته في بيئة الأعمال.

---

[1] - الدخيل الله، " **مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية**"، مجلة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، مجلد 7، 1، 1995، ص 33-77.

[2] - خضير نعمة، والنعيمي عدنان، والنعيمي فلاح،" **الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة**"، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد(31) ، يناير 1996، ص 76.

[3] - أبو النصر مدحت محمد،" **تنمية المهارات: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة** "، إيتراك، القاهرة، مصر، 2005، ص 49- 50.

5. إن الفرد هو المسؤول الأول والأخير عن تحقيق أهداف المنظمة من خلال إبداعاته وأفكاره وجهوده مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عالية.

6.إن الوصول إلى الأهداف المرجوة يرتبط بالكفاءات المتميزة (Distinctive Competency) والتي يديرها الفرد ويسيطر عليها ويصوبها التصويب الصحيح.

7.إن شعور الأفراد بالولاء يعزز الثقة الذاتية لديهم ويخفف العبء على الرؤساء في توجيههم.

8.يعزز الولاء التنظيمي لدى الأفراد مشاعر الارتياح والاستقرار والأمان الوظيفي, وكلما زاد شعور الأفراد بالولاء كلما ساعدهم ذلك على التجاوب أكثر مع فكرة التغيير وعدم مقاومته.

2-2-6- نتائج الولاء التنظيمي

ينجم عن الولاء التنظيمي للأفراد اتجاه تنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا إيجابيا يعود عليهم وعلى المنظمة بالفوائد الكبيرة وقد تناول العديد من الباحثين والكتاب نتائج الولاء التنظيمي والتي كان من أبرزها:

1- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين:

تعددت المفاهيم المتعلقة بالروح المعنوية حيث يرى (عبوي، 2006)[1] أن الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة أقرانهم مختلف أنشطتهم بحماس ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية وقد بينت الدراسات أن للولاء التنظيمي دور كبير في روح المعنوية والذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم فالاتجاهات الإيجابية التي يخلقها الولاء تنمي التعاون التلقائي الذي يصب في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية وفي هذا الشأن يبرز (الفهداوي والقطاونة، 2004)[2] أن الولاء التنظيمي يجعل الأفراد يعملون بتعاون وحماس من أجل تحقيق الأهداف المنظمة في حين أن انخفاضه يؤدي بالضرورة إلى انخفاض الروح المعنوية ويتفق ذلك مع ما جاء به كل من (Pare& Tremplay, 2000)[3] حيث تبرز هذه الدراسة الأثر الإيجابي الذي يخلفه الولاء على الروح المعنوية للأفراد والروح المعنوية العالية هي انعكاس للعلاقة الجيدة التي تربط الإدارة بالأفراد.

---

[1] - عبوي زيد منير " **مدخل إلى الإدارة العامة: بين النظرية والتطبيق**" مرجع سابق، ص 218.

[2] - الفهداوي فهمي خليفة، القطاونة نشأت أحمد،" **تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي : دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية** "، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، المجلد 24، العدد 2، 2004، ص 17-18 .

[3] - Pare (G), Tremblay (M)," **The Impact Of Human Resources Practices On IT Personnel Commitment, Citizenship Behaviors and Turn-Over Intentions**", Scientific Series ,CIRANO, Montreal, April 2000,P13

2- تحقق الأداء المتميز:

يشير (Somers& Birnbaum,1998)[1] إلى أن الأفراد الذين تتوافر لـــديهم درجـــات عالية من الولاء التنظيمي في بيئة عملهم يتميزون بأدائهم الوظيفي الجيد ويتفق هذا مع ما قدمـــه (Hendry et al,1997)[2] حيث تشير دراستهم إلى أنه مـــن الـــضروري علـــى الإدارة القيـــام بتعزيز قيم الولاء التنظيمي لدى الأفراد وتشجيعهم للحصول على إنتاجية وأداء أعلى.

3- الحد من التسرب الوظيفي:

يعني تسرب العاملين توقف الفرد عن العمل وتركه لعضويته في المنظمة التي يتقاضـــى مرتبه النقدي منها ويعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لمناصبهم في المنظمات من الظواهر التـــي تهدد استقرار واستمرار التنظيمات وللتسرب نتائج عديدة منها:

1. التكاليف المرتفعة: يخلف التسرب الوظيفي تكاليف كبيرة على المنظمة من خـــلال الإعـــلان عن الوظائف الجديدة والتكاليف المتعلقة بالاستقطاب و التدريب وغيرها من التكاليف العالية.

2. تعطيل الأداء: يتم تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين: الأول ينجم عن فقدان كفـــاءة العـــاملين نتيجة تركهم لأعمالهم والذين يعتبرون من الإمكانيات المتميـــزة (Distinctive Capabilities) التي تبني من خلالها المنظمة إستراتيجياتها الثاني: كلفة الفراغ الـــوظيفي نتيجـــة عـــدم وجـــود الكفاءات وما ينجر عنه من تعطيل للموارد في المنظمة بالإضافة إلى تكاليف البحث عن بـــديل مناسب يحافظ على نفس الكفاءة السابقة.

3. ارتباط الأنماط الاجتماعية والاتصالات: تمتاز المنظمة بما لديها من أنماط اجتماعية رســـمية وقد يكون تاركي العمل من العاملين الذين ينشطون ضمن عمل الفريق (Teamwork) وضـــمن جماعة متماسكة مما يضع أثر لتسربهم أثر كبير على وظيفتهم ويمتد هذا الأثر إلى بقية العاملين ويزعزع من درجة تماسكهم وتكاملهم وهذا ما ينعكس أيضا على درجة الولاء.

4. انخفاض المعنويات: إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة وانتقالهم إلى تنظيمات أخـــرى ستضعف الروابط التي تجمعهم وتنخفض روحهم المعنوية وينخفض معها مستوى الإنجاز لـــديهم وهذا ما يؤثر سلبا على المنظمة.

5. زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم: كثيرا ما تعبر المنظمة بعدم وجود حاجـــة لهـــا لاستقطاب موظفين جدد في مكان المتسربين كما أن مدة جاهزيتهم لشغل الوظائف قد تأخذ وقت

---

[1]- Somers (M-J),Birnbaum (D)," **Work Related Commitment and Job Performance: It's Also The Nature Of Performance That Counts**", Journal Of Organizational Behavior, Vol 19, No 6,1998, PP: 621-634

[2]- Hendry (C),Woodwaard (S),Bradly (P),Perkins (S)," **Performance and Rewards: Cleaning and The Stables**" Human Resources Journal,2000, PP:46-62 .

وهذا ما يلقي عبء إضافي على الأفراد الآخرين في التنظيم ويوسع من مسؤولياتهم مما يسبب لهم الإجهاد والاستنزاف للطاقة ويدفع بهم إلى التفكير بترك العمل عند ظهور أول فرصة.

4- الوصول إلى الإنجاز المبدع:

يرى الكثير من الباحثين أن الأفراد الذين يمتازون بإنجاز مبدع ومتميز يساهمون في تحقيق ربحية عالية حيث يعتبره "بورتر" عنصر مهم من عناصر بناء الميزة التنافسية.

5- انخفاض نسبة الغياب وارتفاع معدل الحضور بين العاملين:

إن شعور الأفراد بالولاء يولد لديهم الرغبة في العمل لارتباطهم بمنظمتهم ويبرز (رسمي، 2004)[1] أن الأفراد ذوي الولاء المرتفع هم أكثر حرصا للحضور إلى العمل في الوقت المحدد والرغبة في بذل الجهد.

6- سهولة الاستجابة للتغيير:

كلما زاد شعور الأفراد بالولاء كلما ساعدهم ذلك على تقبل فكرة التغيير من خلال ارتباطهم العاطفي بالمنظمة ويساعد الولاء الإدارة على تذويب فكرة التغيير وزرعها في أذهان الأفراد بسهولة ويؤدي الولاء دون الوقوع في مقاومة التغيير الذي له انعكاسات تنظيمية سلبية.

7- احترام أخلاقيات الإدارة :

حيث أن الولاء يساهم في جعل الأفراد يتمسكون بأخلاقيات العمل من خلال الإخلاص في العمل والحرص على إتباع مختلف اللوائح والنصوص والتشريعات الداخلية للمنظمة التي تضع ضوابط تحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم للتعامل بإيجابية اتجاه الإدارة و اتجاه الزملاء داخل التنظيم .

8- سهولة استقطاب الكفاءات :

كثير من الأفراد ذوي المهارة والكفاءة العالية يبحثون على التنظيمات التي تتوافر بيئتها الداخلية على مستويات عالية من الولاء لذا فالمنظمة التي يتوفر لديها مستوى عالي من الولاء تبني من خلاله علامة تجارية للتوظيف تسهل من عملية استقطاب الكفاءات.

9- التأثير الإيجابي على حياة العاملين :

حيث أن الولاء التنظيمي داخل المنظمة يمتد إلى خارجها ويبرز (العجمي، 1999)[2] الدور الذي يلعبه شعور الأفراد بالولاء للمنظمة على حياتهم الخاصة لما ينتج عنه من مشاعر السعادة والحالة الاجتماعية الجيدة.

---

[1] - رسمي محمد حسن، **"السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية"**، دار الوفاء للنشر، مصر،2004، ص 20.

[2] - العجمي راشد شبيب، **" الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت"**، مجلة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 13، العدد 1، جدة، السعودية، 1999، ص ص 25-50.

2-2-7- نماذج الولاء التنظيمي

تناولت أغلب أدبيات الموضوع مجموعة من الأبحاث التجريبية والميدانية التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي حيث تعددت المداخل وتباينت الأسس التي يقوم عليها.

لذا سيحاول الباحث عرض أبرز النماذج الواردة في أدبيات الولاء التنظيمي وبالاستناد إلى ما أتى به (سعد،2005)[1] حسب التسلسل التاريخي على النحو التالي:

1-نموذج (Etzioni, 1961)

تعتبر كتابات Etzioni من الكتابات الرائدة في موضوع الولاء التنظيمي حيث يعبر نموذجه عن درجة امتثال الفرد لتوجهات النظام ويرى أن القوة والسلطة التي تمتلكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة والذي يتجسد في معنى الولاء ويرى (معمري،2008)[2] أن الولاء يأخذ حسب هذا النموذج الأبعاد التالية:

1. **ولاء معنوي:** ويمثل اتجاها إيجابيا وقويا نحو المنظمة يقوم على الارتباط بأهداف المنظمة وقيمها وقواعدها ولوائحها الداخلية ويتحقق هذا الولاء نتيجة شعور الفرد بان المنظمة تسعى إلى تحقيق أهداف تخدم الجماعة وعادة ما تستخدم المنظمة مكافآت رمزية لتعزيز هذا الشعور لدى الأفراد.
2. **ولاء تراكمي:** ويستند بالأساس على العلاقة التبادلية التي تنمو بين الفرد والتنظيم حيث أن الولاء يتعلق بدرجة قدرة المنظمة على تلبية حاجيات الفرد حتى يتمكن من الإخلاص لها ويعمل على تحقيق أهدافها فالفرد يتحدد ولاءه من خلال مقارنته للمزايا والحوافز المقدمة مع مقدار ما يقدم من جهد في سبيل ذلك.
3. **الولاء الاغترابي:** ويمثل اتجاها سلبيا نحو التنظيم حيث أن اندماج الفرد مع منظمته يكون خارجا عن طوعه نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

2-نموذج (Steers, 1977)[3]

يعتبر Steers أن الولاء التنظيمي هو عملية مفتوحة تقوم على مفهوم المقاربة النظامية حيث له مجموعة من المدخلات المتمثلة في الخصائص الفردية للموظف وخصائص الوظيفة

---

[1] - سعد بن عميقان سعد الدوسري، **"ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية"**، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض، السعودية، 2005، ص 81-82.

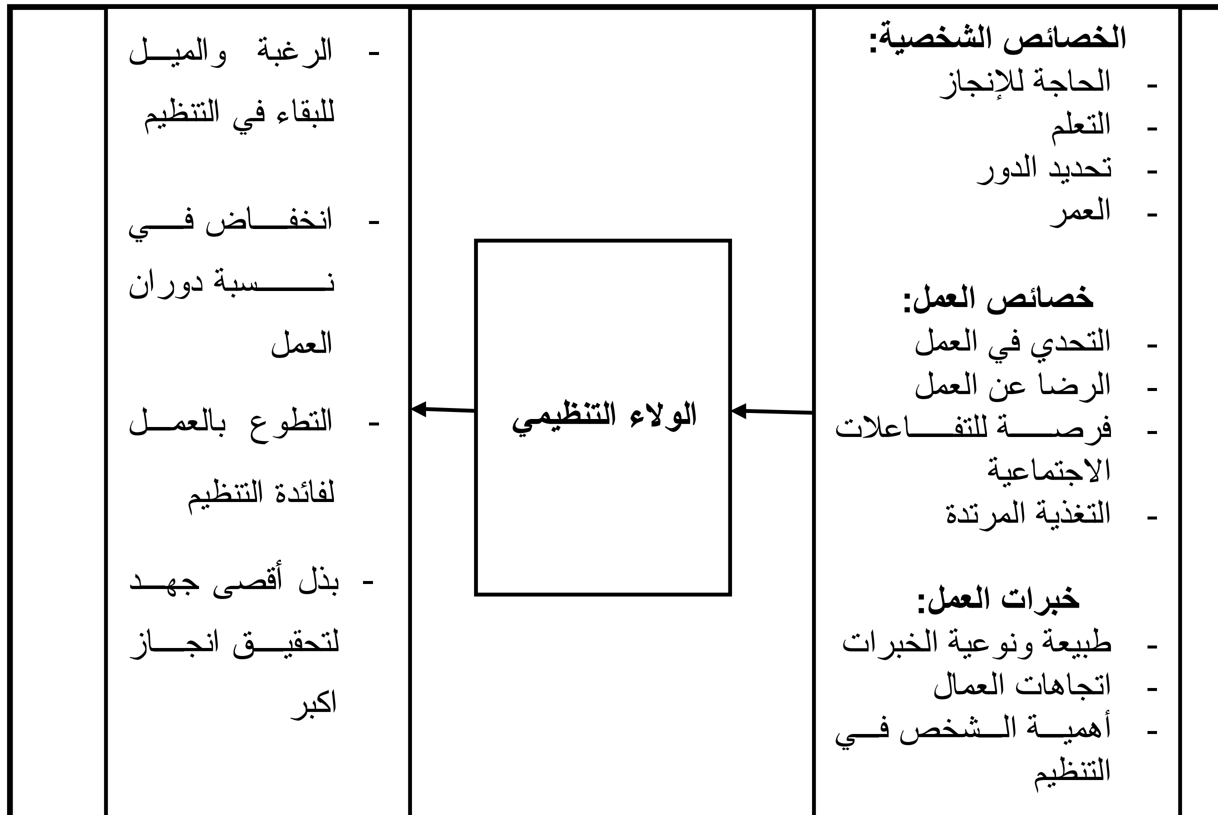
[2] - حمزة معمري،" **العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سونلغاز الجزائرية**"، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008، ص 84.

[3]- Steers R. M.," **Antecedents and outcomes of organizational commitment",** Administrative science quarterly ,Vol 22, 1977, P173-177.

وخبرات العمل وخبرات العمل والتي تتفاعل جميعها مع بعضها البعض ومع ما تحتويـه البيئـة من عناصر مختلفة وهذا التفاعل الذي يكون لنا الولاء التنظيمي له نتائج تعتمد درجـة كفاءتهـا على نوعية المدخلات وطبيعتها وطبيعة التفاعل بين عناصرها وتقوم الإدارة في الأخير بـإجراء التصحيحات المناسبة بالاعتماد على حلقة التغذية المرتدة (Feedback Loop) حيث أن الأفراد يحملون أنماط سلوكية متباينة ومختلفة تؤدي في النهاية إلى تشكيل اتجاهات لديهم نحـو الإدارة وهذه الاتجاهات قد تكون سلبية وتتطور مع الوقت وتصبح إدمان للسلبية وعليه يتوجـب علـى الإدارة أن تقوم بتصحيح أي اتجاه نفسي سلبي سواء كان يحمله الفرد منن بيئته الخاصة أو يتبناه في بيئة العمل ويرى (Pearce et Porter,1986)[1] أن لهذه الاتجاهات السلبية انعكاسات كبيـرة على الولاء التنظيمي والذي يؤدي بدوره إلى انخفاض إنتاجية الموظف، كما أن لهذه الاتجاهـات السلوكية السلبية انعكاس سلبي أيضا مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد في المنظمة و الـشكل (2-5) يوضح العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه مـن سـلوك حسب نموذج Strees.

الشكل (2-5)

مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند Steers



المصدر: الدوسري، المرجع نفسه، ص 83

[1]- Pearce(J-L), Porter(L-W)," **Employee Responses To Formal Performance Appraisal",** Journal Of Applied Psychology, Vol 71,No2,PP:211-218.

3- نموذج (Mowday, 1979 [1]**) :**

هو نموذج أعد في محاولة لدراسة العلاقات الإرتباطية المحتملة بين الــولاء التنظيمــي والرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل عن طريق دراسة ميدانية مطبقة على التقنين النفــسانيين بالولايات المتحدة الأمريكية وهذا النموذج مكون من ثلاثة أبعاد رئيسة هي:

1.اعتقاد وقبول قوي بأهداف التنظيم

كل منظمة تبني إستراتيجية وأهداف لإدارة أنشطتها وتتحكم فــي ســلوكيات أعــضاء التنظيم من خلال القيام بترسيخ قيمها في أذهانهم وحتى وتنمي الإدارة قابلية الأفراد على الأخــذ بأهدافها وقيمها عليها تفادي مايلي:

- عدم التوضيح للأفراد الأهداف المشتركة للإدارة ككل.
- وضع أهداف متواضعة جدا تضعف من تحدي الأفراد.
- عدم استخدام النتائج كأساس للابتكار الحقيقي واكتشاف ماهو جديد.
- إثقال كاهل الموظف بأهداف تتجاوز طاقاته.
- غموض الدور وعدم استيعاب المسؤوليات في المراكز المناسبة للعمل.
- تجاهل المعوقات الحقيقية التي تحول دون وصول الأفراد إلى أهدافهم.

كلما عملت الإدارة على تثبيت عناصر العدالة والمساواة والاحترام والأمان الــوظيفي كلمــا جعل الأفراد أكثر تحرر وتفاعل مع الآخرين كلما مكنه ذلك من الإحساس بأهمية تواجــده ممــا سيقوي من درجة الترابط والتلاحم بين أعضاء التنظيم.

2.الاستعداد لبذل أقصى جهد لإنجاح المنظمة

يعمل الفرد على تحقيق أهداف المنظمة ويحرص على ضمان إستمراريتها حين تتــوفر فــي المنظمة قيادة جيدة تقوم بتحديد أهداف العمل وإتاحة الفرصة للفرد فــي الترقيــة والتقــدم مــع تقديرها لمختلف جهوده والمحافظة على سلامته ومنحه حرية اكبر في العمل.

3.الرغبة القوية في المحافظة على استمرار العضوية للمنظمة

إذا تمكنت المنظمة من إشباع حاجات الأفراد وتوفيرها لجميــع الــشروط الملائمــة للعمــل وتوفيرها للعائد المادي الذي يتناسب مع متطلبات الوظيفة يبنى لدى الأفراد الــشعور بــضرورة العمل على تحقيق أهداف المنظمة والحرص على إستمراريتها.

[1]- Mowday (R-I), Steers (R-M), Porter (L-W)," **Measurement Of Organizational Commitment ",** Journal Of Vocational Behavior,1979, Vol 14, No 2, PP:224-247 .

4- نموذج (Angel & Perry, 1983 [1])

هذا النموذج يبنى على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي والتي يمكن تصنيفها إلى نموذجين هما:

1. نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي

يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أسس وخصائص وتصرفات الفرد على اعتبار أنها مصدر للسلوك المؤدي لهذا الاتجاه وأن يكون هذا السلوك ثابتا وتطوعيا وتتمثل هذه الخصائص والتصرفات في المتغيرات الديموغرافية التي تؤثر على السلوك في العمر والجنس والتعليم والخبرات السابقة.

2. نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي

ويتعلق هذا النموذج بالعمليات ذات الصيغة القانونية التي تحدد العلاقة بين الفرد والمنظمة فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الولاء لها من خلال التمسك بالأنظمة والقوانين والأهداف وبذل أقصى الجهود بغية زيادة الإنتاجية وبالمقابل تتعهد الإدارة بتوفير البيئة الإدارية المساعدة على إشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية و ترفع هذه الصيغة القانونية من مستوى الولاء والذي ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية كالتغيب والتأخر.

5- نموذج ([2]O'Reilly & Chatman,1986)

الفرد اجتماعي بطبعه وبحاجة إلى أن يحس بانتمائه للجماعة التي يعمل معها وأن يكون مقبول اجتماعيا من التنظيم ومعترف به من قبل زملاء العمل واهتم النموذج بدراسة الرابط النفسي بين الفرد والمنظمة ودرسا ذلك خاصة عند الموظفين الجدد New Comers واستخلصا ثلاثة مركبات للارتباط النفسي بين الفرد والمنظمة وتتمثل هذه الثلاثية في:

1. الإذعان Compliance: هو ارتباط الفرد وقبوله لأهداف التنظيم نتيجة لبروز الرغبة لدى الأفراد في نيل الثواب وتجنب مختلف أشكال العقاب.

2. الإبطان Internalization: هو ارتباط الفرد وقبوله لأهداف التنظيم نتيجة لإدراكه التوافق بين القيم الشخصية للفرد والقيم المتبناة من قبل المنظمة.

3. المماثلة Identification: هو ارتباط الفرد وقبوله لأهداف التنظيم نتيجة الرغبة في إقامة علاقات مع أفراد التنظيم والمحافظة عليها ويبين (Lance et al, 2000)[3] أن بناء الارتباط

---

[1]-Angle, H.L., & J. L. Perry, "**An Empirical Assessment of Organizational; commitment And Organizational effectiveness**", Administrative Science Quarterly, ,Vol. (26), No. (1), 1983, PP:1-14

[2]- O'Reilly., & Chatman." **Organizational Commitment And Psychological Attachment,** OP.CIT, P 494

[3]- Lance, C. E., Meade, A. W., & Williamson, G. M. **"We should measure change - And here's how**, Physical Illness And Depression In Older Adults: A Handbook of Theory, Research And Practice ,New York: Plenum. (2000), pp: 201-235

النفسي Attachment Psychological يبدأ أولا بتشكيل علاقات نفسية ومادية مع أفراد التنظيم.

6- نموذج (Meyer et Allen, 1991)[1]

تم بناء هذا النموذج من قبل الباحثين على ثلاثة اعتبارات أساسية هي الارتباط العاطفي بالتنظيم وإدارة التكاليف والالتزام اتجاه التنظيم وقد تم أستخدم هذا النموذج في دراستنا حيث أنه يقوم على ثلاثة مكونات أساسية هي الولاء العاطفي والولاء المستمر والولاء الأخلاقي وقد تطرق لهم الباحث سابقا بنوع من الشرح حيث أن هذا النموذج يعتبر أن الولاء العاطفي هو الأكثر أهمية في دراسات الولاء ويرى (Stollworth,1999[2]) أن لهذه المركبة من الولاء (العاطفي) علاقات إرتباطية جوهرية مع تحديات الوظيفة ومع درجة استقلالية الفرد في الوظيفة واختلاف المهارات المستخدمة من قبل الفرد وبالمقابل يشير (Turnly & Feldman, 2000)[3] أن لهذه المركبة علاقة إرتباطية عكسية مع كل من غموض الدور ومعدل دوران العمل والغياب.

7- نموذج (Morrow, 1993)

يشمل هذا النموذج مكونات كافة أوجه علاقة الفرد بالتنظيم وتتمثل هذه المكونات كما جاءت في دراسة (رضا, 2002)[4] في العناصر الخمسة الآتية:

الولاء العاطفي الولاء المستمر والولاء للمسار المهني Crier Loyalty الانخراط في العمل Job Involvement وتأييد أخلاقيات العمل فالعنصرين الأولين معروفان مسبقا في أدبيات الدراسة أما الولاء للمسار المهني فيمثل مدى اعتقاد الفرد في مدى نجاحه في تحقيق مسار مهني إيجابي من حيث الفرص المتاحة والامتيازات المقدمة والمكانة الاجتماعية المرغوبة وفيما يخص الانخراط في العمل فإنه وكلما زادت مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل كلما زاد تعلقه بوظيفته وتضاءلت إمكانية مغادرته أما تأييد أخلاقيات العمل فتتعلق ببروز مجالات أوسع لمتابعة أخلاقيات المهنة وتطبيق التعليمات بعدالة ونزاهة مع اعتقاد الأفراد بأنه لا يمكن العمل في منظمة لا تؤيد أخلاقيات العمل واحترام كرامة الأشخاص ومشاعرهم وضمان حقوقهم.

---

[1]- Meyer, J.P., And Allen, N.J, " **A Three - Component Conceptualization Of Organizational Commitment** " OP. Cit,P.63.

[2]- Stall worth (L)," **Gender and Affective Commitment to Public Accounting Organizations** ", Digital Library And Archives, 1999, P19.

[3]- Turnley, W.H., Feldman, D.C, " **Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators, "Journal of Organizational Behavior**", Vol. 21 PP: 25-42.

[4] - تير رضا،" **الولاء للإدارة ودور عدالة النظام الإشرافي في بناءه: دراسة إرتباطية مطبقة على موظفي قطاع المالية العمومية**"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 72.

8- نموذج طارق السويدان[1]

تطرق السويدان إلى المفاتيح الخمسة لخلق الولاء لدى العاملين اتجاه المنظمة وهي:

- **المفتاح الأول: الاستحواذ على القلوب.**

ويتم ذلك من خلال إستراتيجيتين

- **الإستراتيجية الأولى** :تفجير طاقة الموظف وذلك عندما تتكون لديه رؤية واضحة ومحددة عن هدف الشركة .وتشير الإحصائيات إلى أن 13% هي نسبة التذكر عند الاستماع (قل لي فسوف أنسى) بينما تبلغ 75% عند الاستماع والرؤية (ارني ولعلي أتذكر) ثم ترتفع لتصبح 95 %عند الاستماع والرؤية والممارسة (أشركني فسوف أفهم).

- **الإستراتيجية الثانية** :المساهمة في الاستقرار الإجتماعي، وذلك من خلال تكوين برامج وأنشطة اجتماعية وما له من إنعكاس إيجابي على ولاء الموظف.

- **المفتاح الثاني: التلاحم والاندماج**

ومن أهم علامات التلاحم هو أن يتكلم الموظف بدون خوف وليس المقصود أن يعارض دائمًا أو يوافق دائما بل المقصود هو تشجيع الحوار للتوصل إلى أفكار جديدة فالموظف الذي يوافق رئيسه دائما يعني أن أحدهما لا داعي له.

إن أهم أسباب التلاحم هو الاستماع إلى النبض الداخلي للمنظمة، فالإصغاء للموظف لا يقل أهمية عن الاستماع للزبائن وقد أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت على 300 قائد ناجح أن أهم صفات النجاح هي حسن الاستماع وليس مطلوبًا من المدير أن يستعجل في الجواب أو يرد أو يعلق بل المطلوب أن يستمع إلى كافة الأطراف ويحلل المسألة ثم يتخذ القرار لأن الحلول الفورية تكون في الغالب عقيمة.

- **المفتاح الثالث : الشراكة والملكية**

وذلك بتعزيز شعور المشاركة بين الموظف والمنظمة، من خلال الإستراتيجيات التالية:

- **الإستراتيجية الأولى** :إسقاط الحواجز المعنوية بين الإدارة والموظف، فكلما زادت المسافة بين الإدارة والموظف كلما زاد الحاجز المعنوي وساد شعور لدى الموظف بأنه يعمل لحساب الغير ويمكن مراقبة ذلك من خلال تعبير الموظف بقوله :أنتم (بدلا من قوله) نحن.(كما أن زيادة المستويات الإدارية تعيق الحلول العملية والسرعة في الإنجاز فكلما زادت المستويات قل الانتماء وازداد البطء في العمل ولذلك فلابد من إتباع التنظيم المسطح ذي المستويات الإدارية القليلة عوضا عن التنظيم الهرمي متعدد المستويات، كما أن إتباع التنظيم المسطح يعني زيادة

---

[1]- **Web Site** : http//www.arabhrm.com/modules/news/article.php

التفويض وقلة المستويات الإدارية وفاعلية الاتصالات ليزداد الإبداع وأشار السويدان إلى أهمية التجانس بين الموظفين في العمل التنفيذي إلا أنه ليس مطلوبا في العمل التخطيطي.

- **الإستراتيجية الثانية** :نشر الأسرار أي إتباع مبدأ الإدارة على المكشوف فكلما زادت دراية الموظفين بوضع الشركة زاد شعورهم بالمشاركة في جني الأرباح أو تكبد الخسائر بل ستتفتق أذهانهم عن أساليب مبتكرة لتعظيم استثمار المواهب والوقت بطرق لا تخطر على بال صاحب المال نفسه.

- **الإستراتيجية الثالثة** :معًا في السراء والضراء أي تطبيق مبدأ (أعطني أعطيك) فلا يصح أن يشتد الحزام على الموظفين وقت الضراء ثم يتم نسيانهم وقت السراء.

- **المفتاح الرابع : إذكاء نزعة التعلم**

ويتجلى ذلك من خلال معرفة أن المهارات التي يكتسبها الموظف تكون عديمة الفائدة بعد 3- 5 سنوات بسبب التغيرات السريعة كما أن50%من المعلومات تفقد- فاعليتها خلال خمس سنوات.

إذن فالحل هو بإحالة معلوماتنا إلى التقاعد والبحث عن الجديد ويمكن ذلك بإتباع إستراتيجيتين مهمتين:

- **الإستراتيجية الأولى** :منح الموظف الأمن الوظيفي وليس الوظيفة الآمنة أي بتوفير المستقبل الآمن له عن طريق مجموعة مهارات يتعلمها وبذلك يمكنه العمل في أقسام أخرى في حال إلغاء وظيفته بل يمكنه العمل في شركة أخرى نظرًا لما يمتلكه من مهارات.

- **الإستراتيجية الثانية** :التعليم المستمر وذلك بإتباع مبدأ التدوير الوظيفي لكي لا يتسرب الملل إلى الموظف ولكي تتمكن الشركة من تطوير نفسها من خلال تطوير أفرادها.

- **المفتاح الخامس : التمكين وتحرير الفعل**

ضرب السويدان مثلا بالنسرالمحاط بقفص حديدي وتساءل قائلا :هل من الممكن أن يصدق النسر من يصيحون به أنت حر أنت قوي؟ كم مرة يسمع فيها الموظف هتافات مثل التمكين التمكين؟ بينما واقع الإدارة يقول :لا تقدم على هذه الخطوة قبل أن يؤذن لك .إذن ما هي الإستراتيجية الذهبية لتحرير الفعل ؟؟ إنها كفالة حرية الخطأ للجميع أي لا يكون العقاب على الخطأ بل يكون على عدم المحاولة وعلى تكرارالخطأ وبذلك فإن الإدارة تمنح الموظفين حرية التجريب وعندها يتحول الالتزام إلى تفاني وولاء.

المبحث الثالث

إطار عام لشركة سوناطراك

تعتبر الثروة البترولية والصناعة البترولية من أبرز المواد الأولية ومن أهم وأكبر الأنشطة الصناعية الحديثة في الاقتصاد الصناعي العالمي عامة؛ حيث أن اقتصاديات العديد من بلدان العالم، وفي مختلف القارات، تعتمد وبصورة بنسبة كبيرة وعالية على هذه الثروة الطبيعية وصناعتها الحيوية.

والاقتصاد الجزائري مرتكز تماما على البترول والغاز؛ حيث أن أكثر من 95 %من صادرات الجزائر هي من المحروقات؛ لذلك يعد قطاع المحروقات فعلا قطاعًا استراتيجيًا بالنسبة للجزائر.

وتعتبر الشركة الوطنية للتنقيب عن المحروقات وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها، أو ما تسمى اختصارًا بمؤسسة "**سوناطراك**"، والتي ارتبط اسمها دومًا بالاقتصاد الجزائري، هي الشركة صاحبة المرتبة الأولى في الجزائر وفي إفريقيا، وهي شركة وطنية تنشط في قطاع النفط، الذي يُعتبر قطاعا استراتيجيًا.

2-3-1- نشأة شركة سوناطراك:

أسست شركة سوناطراك في تاريخ 31 ديسمبر 1963، وكان دورها التكفل بنقل وتسويق المحروقات. ولكن سرعان ما أعيد النظر في هذا الدور، حيث تم توسيع نشاط الشركة ابتداء من سنة 1966، ليمس القطاعات الأخرى من النشاط البترولي كالبحث والإنتاج والتحويل. وتحديدا من تاريخ 24 فبراير 1971 وفي عهد الرئيس الراحل هواري بومدين، حدثت ثورة في مجال المحروقات، حيث أممت هذه الأخيرة حتى تتمكن البلاد من استرجاع كل سيادتها على مواردها الوطنية، وحتى تتمكن من فرض نفسها في صرح الأمم، وحتى تمتلك الجزائر من جديد ثرواتها الطبيعية وتنتزعها من الاستعمال التعسفي والجائر للشركات الأجنبية.

وعليه أصبحت شركة سوناطراك تعمل على تقويم المحروقات من خلال سياسة استثمارية محطمة، مطورة بذلك جميع فروع الصناعة البترولية من الاستكشاف إلى البتروكيمياء.

وفي الثمانينات انسحبت شركة سوناطراك من نشاطات الخدمات البترولية والبتروكيمياء والتكرير والتوزيع، ليقتصر نشاطها على ميادين البحث والإنتاج والنقل بالإضافة إلى ميداني معالجة الغاز وتسويق المحروقات.

وفي التسعينات وفي إطار هيكلها التنظيمي الجديد الموضح في الملحق رقم (2-1)، قامت شركة سوناطراك بتجنيد كل الإمكانيات بغية تحقيق الأهداف التالية:

- التنقيب على المحروقات والبحث عنها واستغلالها.

- تطوير شبكات نقل المحروقات، وتخزينها، وشحنها، واستغلال هذه الشبكات وتسييرها.

- تمييع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم المحروقات الغازية.

- تحويل المحروقات وتكريرها.

- تسويق المحروقات.

- إنماء مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو في خارجها مع شـــركات جزائريـــة أو أجنبية.

- تموين البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط والبعيد.

- دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقويمها.

- تطوير كل نشاطٍ له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات، وكل عملٍ يمكن أن يترتب عنه فائدة لسوناطراك؛ وبصفةٍ عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها وترتبط بصلةٍ مباشرة أوغير مباشرة بهدف الشركة، وذلك باستغلال كل الوسائل والإمكانيات المتاحة.

2-3-2- الأنشطة الإستراتيجية لشركة سوناطراك:

إن تحديد الأنشطة الرئيسية لسوناطراك كان الهدف منه جعل ســوناطراك الأداة المميــزة لصناعة المحروقات، وهذه الأنشطة تتمثَّل في :التنقيب، الإنتاج، النقل عبر الأنابيب، التمييع وفصل غاز البترول السائل، التسويق .ويمكننا تقديم عرض لهذه الأنشطة، وذلك على النحو التالي:

1- نشاط التنقيب:

قد تمَّت العمليات الأولى للتنقيب والاستغلال في الفترة الاستعمارية ســنة 1890 بمنطقــة "**حوض الشلف**"، كما تمَّ إكتشاف هام للنفط في سنة 1948 بمنطقة "**واد قطرين** "وانطلقت عمليــات البحث والتنقيب في الصحراء الجزائرية بين سنتي 1953 و 1956 ، وانتهت باكتشاف إمكانيــات كبيرة بمنطقة "**حاسي مسعود**" فيما يخص البترول والتي يوجد بها 66% من الاحتياطي الحــالي للبترول، وأيضا بمنطقة "**حاسي الرمل**" فيما يخص الغاز والتي يوجد بها ما يمثل نسبة 62% من الاحتياطي الحالي للغاز(Benbitour,1992)[1] و هذا ما ساعد الجزائر على أن تكون فــي عــداد الدول التي تمتلك احتياطات هامة من المحروقات.

وتميزت الفترة الأخيرة بتوسيع رقعة أعمال التنقيب لتــشمل شــمال الجزائــر ومنطقــة "**العرق الغربي**".

---

[1]- Ahmed Benbitour," **l'expérience Algérienne de développement :1962-1991"**, leçons pour l'avenir, éditions techniques de l'entreprise, Alger, 1992, .P 84.

2- نشاط الإنتاج:

يعود إنتاج البترول في الجزائر إلى سنة 1957 مع استغلال حقل**"ادجله"**، ثم توسع الإنتاج مع استغلال حقل حاسي مسعود سنة 1958 ، ثم مع استغلال حقل حاسي رمل سنة 1961 الخاص بالغاز.وتم بعد ذلك التوسع في الاكتشافات والاستثمار في عدد كبير من الحقــول؛ ممــا أدى إلـــى الارتفاع في الإنتاج، وخاصة في إنتاج الغاز الطبيعي، والملحق رقم (2-2) يوضح تطور هيكــل استغلال المحروقات في الجزائر، حيث يبين تطور نسبة الغاز على حساب نسبة إنتــاج البتــرول والذي كان بفعل القرارات التي اتخذها السلطات الجزائرية بتطوير الغاز الطبيعي من خلال شركة سوناطراك باعتباره المصدر المفضل للاستهلاك في مجال الطاقة المنزلية والصناعية، ومادة أولية في الصناعة البتروكيميائية، ومصدرا هاما للقدرة المالية عند تسويقه للخارج .هذا من جهة، ومــن جهة أخرى للمحافظة على حقول البترول الخام، وتماشيا مع قرارات منظمــة الــدول المــصدرة للبترول بتخفيض الإنتاج من أجل الدفاع عن مستوى الأسعار العالمية.

كما يمثل مخزون الغاز الطبيعي لشركة سوناطراك ما يقارب 3% من مجموع المخــزون العالمي, وقد تطورت المساهمة الجزائرية في الإنتاج على النحو التالي:

1- 17% من الاستغلال الكلي - : .سنة 1965

2- 33% من الاستغلال الكلي - : .سنة 1970

3- 70% من الاستغلال الكلي - : .سنة 1971

4- 99% من الاستغلال الكلي - : .سنة 1981

فحجم الإنتاج من البترول الخام وصل سنة 1978 إلى 54 مليون طن، ولكن انخفض إلى 31 مليون طن في سنة 1982 ، ووصل إلى 36,5 مليون طن في سنة 1990 ، ثم إلى 30 مليون طن في سنة 2000[1].

بينما وصل إنتاج المحروقات الإجمالي في سنة 2009 إلى230 مليون طن معادل بترول[*]، وقد بلغ حجم الإنتاج لسوناطراك لوحدها 218 مليون ط.م.ب، أما حصة الشركاء في الإنتاج فكانت تمثــل 12مليون ط.م.ب.

[1]- Ibid, P 92

(*) طن معادل بترول نرمز لها اختصارا بالرمز: ط.م.ب
1 ط.م.ب = 7,3 برميل تقريبا

و الملحق رقم (2-3) يمثل بنية الإنتاج الخاص بمؤسسة سوناطراك لسنة 2009، حيث بلغ إنتاج مؤسسة سوناطراك في سنة 2009 من النفط والمكثفات 79 مليون ط.م.ب، ومن غاز البترول المميع 8,4 مليون ط.م.ب .أما بالنسبة للغاز الطبيعي فقد بلغ الإنتاج 150 مليار متر مكعب ، ساهم إنتاج مؤسسة سوناطراك لوحدها بمستوى 122 مليار متر مكعب، أي بنسبة81% من حجم الغاز الذي تم إنتاجه، أما الإنتاج عبر الشراكة فكان بمستوى 28 مليار متر مكعب، أي بنسبة 19% من حجم الغاز الذي تم إنتاجه .وقد ساهمت منطقة حاسي الرمل ذات التوجه نحو الغاز، بإنتاج الغاز الطبيعي بنسبة 63 % بمستوى 94 مليار متر مكعب.

3- نشاط النقل عبر الأنابيب:

يمثل قطاع النقل اهتماما خاصا باعتباره مرحلةً رئيسية من مراحل صناعة المحروقات في الجزائر، ويرجع هذا لكون نشاط النقل يمثل أول الميادين التي دخلتها شركة سوناطراك حين تأسيسها؛ حيث كان في الأصل الهدف المباشر والفوري لقيامها .وأخيرًا فإن النقل هو المجال الذي خاضت فيه شركة سوناطراك بنجاح أول تجربة من نوعها في البلدان النامية المنتِجة للبترول، ونعني بذلك قيام سوناطراك ببناء خط رئيسي للأنابيب وذلك سنة1965 يربط بين منطقة "**حوض الحمراء**"، ومنطقة "**أرزيو**"، ومنذ ذلك الوقت، تحقَّقت إنجازات عديدة في هذا المجال؛ إذ أن الطول الإجمالي للشبكة قد تعدى 14529 كلم في سنة 2002 إلى 15000 كلم في سنة 2003 ، ووصل في سنة 2007 إلى 18141 كلم.

ويتوفَّر نشاط النقل عبر الأنابيب على الإمكانيات التالية:

- 29 خط بطول إجمالي قدره 15000 كلم.
- 74 محطة للضخ والكبس تحتوي على أكثر من 286 آلة رئيسية.
- 3 موانئ بترولية بطاقة تقدر ب 123 مليون طن في السنة.
- مركز رئيسي لتوزيع الغاز.
- مركز رئيسي لتوزيع المحروقات السائلة.
- مركز للتخزين والتحويل للزيت بمنطقة "**حاسي بركين**".
- 112 وحدة للتخزين بطاقة كلية تقدر ب 4 مليون متر مكعب.

وتم في سنة 2008 تحقيق مجموعة من الإنجازات لصالح شركة سوناطراك فيما يتعلق بنشاط النقل عبر الأنابيب نذكر منها:

1-إنشاء 2710 كلم للنقل عبر الأنابيب موزعة على النحو التالي:

- 290 كلم أنابيب البترول الخام.
- 1384 كلم أنابيب الغاز الطبيعي.

- 404 كلم أنابيب غاز البترول السائل.
- 646 كلم أنابيب البترول المكثف.

2- إعادة تأهيل أكثر من 220 كلم من الأنابيب.

3- إنشاء 4 محطات للضخ و 6 محطات للكبس.

وحسب التقرير السنوي لسوناطراك لسنة 2009 فإن المؤسسة تقوم بإدارة عمليات نقل مختلف المنتجات والبترول الخام والغاز والمكثفات نحو المرافئ البترولية ومناطق التخزين التابعة للمجموعة ونحو بلدان التصدير .ولقد بادرت شركة سوناطراك في تنفيذ 3 مشاريع مهمة خاصة بأنابيب نقل الغاز، أول مشروع أنابيب الغاز **" الميد غاز** "يربط الجزائر بإسبانيا بهدف تصدير ما مقداره 8 مليارات متر مكعب في السنة و الثاني **" الغالسي** "سيربط الجزائر بإيطاليا بهدف تصدير ما مقداره 8 مليارات متر مكعب في السنة ، أما المشروع الثالث" TSGP " يربط نيجيريا بأوروبا عبر النيجر والجزائر بهدف تصدير ما مقداره 20 إلى 30 مليار متر مكعب في السنة.

وبخصوص سنة 2009 فإن شركة سوناطراك قد قامت بنقل 241 مليون طن معادل بترول تشمل جميع المنتجات, وكان توزيع المنتجات التي تم نقلها في سنة 2009 على النحو التالي 46% غاز طبيعي، 41% بترول خام، 8% مكثفات، و 5% غاز بترول مميع.

وقد بلغت الكميات التي تم تسليمها من طرف الشركة خلال سنة 2009 مقدار 86,4 مليار متر مكعب موزعة كما يلي:

- 37,8 مليار متر مكعب للتصدير عبر أنابيب نقل الغاز.
- 30,3 مليار متر مكعب لنشاط التمييع والفصل.
- 18,5 مليار متر مكعب للسوق الوطنية.

4- نشاط التمييع وفصل غاز البترول السائل:

يعتبر تمييع الغاز الطبيعي وفصل غازات البترول المميع من أنشطة المصب ويتوفر لشركة لسوناطراك أربع مركبات(مصانع كبرى) لتمييع الغاز بطاقة إجمالية تقدر ب 24 مليون طن في السنة، وهي تملك في حدود42 %من القدرة العالمية في مجال تمييع الغاز ، وهي بذلك تحتل المرتبة الأولى عالميا بالنسبة لمنتجي الغاز الطبيعي السائل، والملحق رقم (2-4) يوضح الإنجازات المحققة في مجال تمييع الغاز الطبيعي.

أما بالنسبة لفصل غاز البترول السائل فإن سوناطراك تمتلك وتستغل وحدتين فصل غاز البترول المميع في منطقة **"أرزيو"** وحدة الفصل (GP1Z) ومركب الغاز المميع في أرزيو (GP2Z) بطاقة إجمالية 8,6 مليون طن سنويا، وهي بذلك تحتل المرتبة الثانية عالميا.

والملحق رقم (2-5) يوضح الإنجازات المحققة من طرف مؤسسة سوناطراك في إنتاج غاز البترول السائل، حيث بلغ إنتاج غاز البترول السائل في مجمعي GP1Z وGP2Z التابعين لمؤسسة سوناطراك 7,865 مليون طن معادل بترول في سنة 2009 ، مما يعادل نسبة 88 %من التوقُّعات الأساسية.

5- نشاط التسويق:

إن المكانة التي تتمتع بها شركة سوناطراك في السوق العالمية والخبرة التي اكتسبتها في ميدان التسويق، جعلتها تحقق رقم أعمال للصادرات يقدر ب 23.98 مليار دولار في سنة2003 ، منه 14.30 مليار دولار للمحروقات السائلة، و 9.67 مليار دولار للمحروقات الغازية.

كما بلغ الرقم القياسي لمبيعات الشركة في سنة 2006 حوالي 53,6 مليار دولار أمريكي، من خلال تسويق171 مليون ط.م.ب من المحروقات السائلة والغازية من ضمنها 35 مليون ط.م.ب للسوق المحلي.

أما بالنسبة لسنة 2009 فلقد كان للسياق الاقتصادي الأثر السلبي على شركة سوناطراك فيما يتعلق بالصادرات، بسبب الأزمة المالية العالمية.

والملحق رقم (2-6) يوضح نتيجة التسويق لمؤسسة سوناطراك لسنة 2006 مقارنة بسنة 2005، حيث أنه وعلى الرغم من التراجع المسجل في حجم المبيعات بالنسبة لمؤسسة سوناطراك، إلا أن رقم مبيعاتها للمحروقات المصدرة قد ارتفع بنسبة 17% في سنة 2006 مقارنة بسنة 2005.

الفصــل الثــالث

تأطيــر عملــي للدراســة

المبحث الأول

تأطير منهجي للدراسة

يتناول هذا الفصل إيضاحا لمنهج الدراسة الذي اتبعه الباحث، وكذلك مجتمــع الدراســة ووصف خصائص الدراسة، ثم عرضا لكيفية بناء أداة الدراسة (الإستبانة)، والتأكد من صــدقها وثباتها، والكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية، وأساليب المعالجة الإحصائية التي اســتخدمت في تحليل البيانات.

3-1-1- منهج الدراسة

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة واستناد إلى دراسة كل من (Wong ,2005)[1]، (Bodner,2003)[2] ظهر جليا أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبيه (النظري والميداني)، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمــشكلة قيــد البحــث ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومــات ذات العلاقــة، فعلــى صــعيد الدراسة الوصفية، سيتم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على البحوث النظرية والميدانية.

أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فسيتم إجراء دراسة ميدانية مــع تحليــل كافــة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وســتعتمد الدراســة علــى الإســتبانة المخصصة لذلك.

3-1-2- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المــستويات الإداريــة الوســطى والــدنيا بــشركة سوناطراك الجزائرية والذين يبلغ عددهم حوالي 125000 عامل، حيث وجد الباحث أن إجمــالي نسبة العاملين في الإدارة الوسطى و الدنيا بالنسبة إلى إجمالي العاملين تمثل نسبة 94% أما نسبة العاملين في الإدارة العليا فهي 6% إلى جانب صعوبة الوصول إلى العاملين في الإدارة العليــا، ويتفق ذلك مع مفهوم التمكين حيث يهمنا التعرف على رأي العاملين في المــستويات الوســطى والدنيا من حيث تفويض السلطات والمسؤوليات لديهم وإتاحة فرص المشاركة واختيــار طــرق العمل، وقد تم تطبيق مجال الدراسة على هذه الشركة على اعتبار أنها تقع ضمن بيئة عربيــة،

---

[1]- Chi W. Wong, **"Effectiveness Of Empowerment For Positive Change"**, Royal Roads University, Canada, 2005

[2]- Sarah L. Bodner,**" Dimensional Assessment Of Empowerment In Organizations",** University Of North Texas, Usa, 2003

وأنها تتميز بأساليب إدارية حديثة بشكل يجعلها أكثر تميزا عن غيرها من الشركات الأخرى وذلك لطبيعة النشاط الذي تمارسه، وبهذا تكون مجال مناسب لتطبيق ودراسة الموضوع.

أما عينة الدراسة فقد تم حسابها بالاعتماد على المعادلة التالية:[1]

$$n=\frac{X(1-x)}{\frac{X(1-x)}{N}+\frac{\alpha^2}{\delta^2}}$$

n=حجم العينة

X= نسبة وجود الظواهر محل الدراسة في العينة و قد اعتبرها الباحث 50%.

α= نسبة الخطأ المسموح به و قد اعتبره الباحث في حدود (α≤ 5%).

δ= الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو (95%) وبذلك تكون الدرجة المعيارية (1.96).

N= حجم مجتمع البحث (125000).

وبالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم عينة البحث هو (383) مفردة من العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية.

بالإضافة إلى القانون المستخدم أعلاه فقد تم التأكد من حجم العينة من خلال الرجوع إلى كتاب (Uma Sekran,2003)[2]، حيث بين الجدول الإحصائي أن حجم العينة المتوافق مع حجم المجتمع المحصور بين (25000 و1000000) هو 383 مفردة.

وبعد التطبيق الميداني لأداة الدراسة حصل الباحث على ردود مفردات الدراسة وقدرها (352) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي وتشكل مانسبته 92% من العينة المختارة للدراسة.

3-1-3- أداة الدراسة

1. بناء أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانيات المادية المتاحة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي (الإستبانة) وذلك لعدم توفر البيانات الأساسية المرتبطة بالموضوع كالبيانات المنشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى، كالمقابلات

1- سالي حسن، **"العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي": دراسة ميدانية بقطاع البترول"** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2004، ص 14.

2- Uma Sekaran, **" Research Methods For Business ,Building Approache"**, John Wiley& Sons (Asia) Pte. LTD, Forth Edition, Sigapore,2003,P.294.

الشخصية، أو الزيارات الميدانية، أو الملاحظات الشخصية، وعليه فقد قــام الباحــث بتــصميم إستبانة معتمدا في ذلك على الدراسات السابقة في نفس المجال.

وقد تكونت الإستبانة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول يتعلــق بــالمتغيرات الديموغرافيــة والخصائص الوظيفية لعينة الدراسة ممثلة في (الجنس، العمر، المــستوى التعليمــي، المــستوى التنظيمي، الخبرة)، أما الجزء الثاني من الإستبانة فيتكون من (18) عبارة مقسمة علــى أربعــة محاور وهي:

1) محور معنى العمل ويشتمل هذا المحور على (4) عبارات.
2) محور كفاءة العاملين ويشتمل هذا المحور على (4) عبارات.
3) محور استقلالية العمل ويشتمل هذا المحور على (6) عبارات.
4) محور تطوير العمل ويشتمل هذا المحور على (4) عبارات.

ويقابل كل فقرة من المحاور الأربعة خمسة خيارات مقسمة إلى درجات حسب مــستوى ليكرت الخماسي كمايلي:

- درجة (1) غير موافق بشدة.
- درجة (2) غير موافق.
- درجة (3) موافق بدرجة متوسطة.
- درجة (4) موافق.
- درجة (5) موافق بدرجة عالية.

أما فيما يتعلق بالجزء الثالث والأخير من الإستبانة فيتكون من (15) عبارة مقسمة علــى ثلاثة محاور وهي:

1) محور الولاء العاطفي ويشتمل هذا المحور على (6) عبارات.
2) محور الولاء المستمر ويشتمل هذا المحور على (4) عبارات.
3) محور الولاء الأخلاقي ويشتمل هذا المحور على (5) عبارات.

واستخدم الباحث التقسيم الخماسي الليكارتي حيث يقابل كل فقرة من المحــاور الثلاثــة خمسة خيارات مقسمة إلى درجات كمايلي:

- درجة (1) أبدا.
- درجة (2) نادرا.
- درجة (3) أحيانا.
- درجة (4) غالبا.
- درجة (5) دائما.

وقد تبنى الباحث في إعداد الإستبانة الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الإجابات المحتلمة لكل سؤال.

2. صدق أداة الدراسة

صدق الإستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدة لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الإستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى وضوح فقراتها ومفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قام الباحث من التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ. الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الأردنية، وتم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الإستبانة في فقراتها وبلغ عدد المحكمين (11) كما هو موضح في الملحق (3-1).

وفي ضوء تصويبات المحكمين قام الباحث بإعداد أداة هذه الدراسة (الإستبانة) بصورتها النهائية والملحق رقم (3-2) يوضح الإستبانة في صورتها النهائية.

ب. صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانيا على بيانات العينة الكلية حيث قام بحساب معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضح ذلك الجداول التالية، وتم تقريب الأرقام إلى رقمين عشريين للاختصار.

الجدول (3-1)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (معنى العمل) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.63**	الثالثة	0.53**
الثانية	0.55**	الرابعة	0.61**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول (3-2)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (كفاءة العاملين) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.60**	الثالثة	0.73**
الثانية	0.73**	الرابعة	0.63**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول (3-3)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث (استقلالية العمل) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.71**	الرابعة	0.72**
الثانية	0.75**	الخامسة	0.73**
الثالثة	0.59**	السادسة	0.62**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول (3-4)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (تطوير العمل) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.66**	الثالثة	0.72**
الثانية	0.67**	الرابعة	0.65**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول (3-5)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (الولاء العاطفي) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.48**	الرابعة	0.49**
الثانية	0.44**	الخامسة	0.53**
الثالثة	0.55**	السادسة	0.49**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول (3-6)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (الولاء المستمر) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.44**	الرابعة	0.35**
الثانية	0.43**	الخامسة	0.51**
الثالثة	0.30**		

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

الجدول (3-7)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (الولاء الأخلاقي) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.45**	الثالثة	0.63**
الثانية	0.68**	الرابعة	0.67**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل, مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

3. ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الإستبانة) استخدم الباحث معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3-8)

الجدول (3-8)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	تمكين العاملين	الولاء التنظيمي	الإستبانة ككل
معامل الثبات(كرونباخ ألفا)	0.76	0.83	0.85

يلاحظ من الجدول رقم (3-8) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من 0.60 حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الإستبانة (0.85) وهي نسبة ثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

3-1-4- إجراءات تطبيق أداة الدراسة

بعد الحصول على كتاب من عمادة الكلية الموضح في الملحق رقم (3-3) يفيد بارتباط الباحث بالدراسات العليا وإمكانية تسهيل مهمته البحثية في شركة سوناطراك، تم توزيع الإستبانات على عينة الدراسة والبالغ عددها (383) إستبانة وقد وجد الباحث أن (352) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يشكل نسبة 92% من العدد الإجمالي للعينة، وقد كان هناك (25) إستبانة لم تسترد، و (6) إستبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي.

وبعد تفريغ البيانات تم إدخالها، ومعالجتها إحصائيا بالاعتماد على برنامج (SPSS)، ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات واستخراج النتائج بالاعتماد على المستوى الليكارتي الخماسي.

3-1-5- أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تبلورت أداة الدراسة من خلال الإطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة حيث قام الباحث باستخدام وتطوير استبانه لقياس أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي، وللإجابة عن تساؤل الدراسة و اختبار فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

1- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، وترتيب الأبعاد تنازليا.

2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (تمكين العاملين) وأبعاده في المتغير التابع (الولاء التنظيمي).

3- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروقات في تصورات المبحوثين للمتغير المستقل (تمكين العاملين).

4- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لترتيب دخول المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار واستبعاد المتغيرات التي لا تؤثر في النموذج.

وسيتم اعتماد مقياس التحليل لفقرات الإستبانة بناءا على متوسطات إجابات أفراد العينة في الشركة المبحوثة على النحو التالي:

الجدول (3-9)

مقياس التحليل

الوسط الحسابي	الدرجة (المدى)
من 1 إلى أقل من أو يساوي 2.49	ضعيفة
من 2.50 إلى أقل من أو يساوي 3.49	متوسطة
من 3.50 إلى 5	عالية

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

3-2-1- تحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة

1- النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، مدة العمل بالمؤسسة)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن وصفة عينة الدراسة على النحو التالي.

الجدول (3-10)

توزيع عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	211	59.94
	أنثى	141	40.06
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
العمر	أقل من 25 سنة	26	7.38
	25 سنة - أقل من30 سنة	42	11.93
	30 سنة - أقل من35 سنة	83	23.57
	35 سنة - أقل من40 سنة	152	43.18
	من 40 سنة فأكثر	49	13.97
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	متوسط	18	5.11
	ثانوي	141	40.05
	بكالوريوس	160	45.45
	شهادة عليا	33	9.39

المتغير	الفـــئات	التكرار	النسبـــة %
المستــوى الوظيفي	مدير دائرة	58	16.48
	مساعد مدير	78	22.16
	رئيس قسم	92	26.14
	موظف	124	35.22
المتغير	الفــئات	التكرار	النسبـة %
مدة العــمل	أقل من 5 سنوات	22	6.25
	5 - أقل من10 سنوات	80	22.72
	10 - أقل من15سنوات	73	20.73
	15 سنوات فأكثر	177	50.30

أ- توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

يتضح من الجدول (3-10) أن توزيع الذكور في العينـــة قـــد بلـــغ (211) فـــرد و بنـــسبة 59.94% من مجموع المبحوثين، وهذا يعني أن ما يزيد على نصف من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، علما أن عدد الإناث كان (141) عاملة وبنسبة 40.06% من المجموع الكلي للعينة المبحوثة، ويعزى ذلك إلى أن المرأة تفضل العمل في مجالات أخرى كالصحة والتعليم.

ب- **توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر**

يتضح من الجدول (3-10) أن (152) من أفراد الدراسة والذين يمثلون ما نسبته 43.18% من إجمالي عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة وهم الفئـــة الأكبـــر في عينة الدراسة، في حين أن (83) منهم يمثلون مـــا نـــسبته 23.57% مـــن إجمـــالي العينـــة المبحوثة قد كانت أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة، بينما يلاحظ أن (42) فـــرد مـــن عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 25 سنة و أقل من 30 سنة، ويبلغ عدد الأفراد الـــذين تزيـــد أعمارهم عن 40 سنة (49) فرد بنسبة 13.97 من إجمالي العينة المبحوثة، في حين شكلت فئـــة الأفراد الأقل من 25 سنة أدنى فئة والتي كان عددها (26) فرد بما نسبته 7.38%.

ت- توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

تبين من الجدول (3-10) أن (160) من أفراد الدراسة يمثلون مـــا نـــسبته 45.45% مـــن إجمالي عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس وهم أعلى نسبة مـــن مجمـــوع أفـــراد العينـــة المبحوثة، تلاها الأفراد الذين يحملون المؤهل الثـــانوي والبـــالغ عـــددهم (141) فـــرد بنـــسبة

40.05%، بينما (33) فرد منهم يمثلون ما نسبته 9.39% من حملة الشهادات العليا، وأخيرا فإن (18) فرد هم ممن لديهم مؤهل شهادة المتوسط بنسبة 5.11%.

ث- توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

يتضح من الجدول (3-10) أن (124) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 35.22% من إجمالي عينة الدراسة هم من فئة الموظفين وهي الفئة الأعلى من أفراد الدراسة، في حين أن (92) منهم يمثلون ما نسبته 26.14% من إجمالي عينة الدراسة يشغلون منصب رئيس قسم، مقابل (78) فرد هم من فئة مساعد مدير ويمثلون نسبة 22.16% من إجمالي عينة الدراسة، وأخيرا فإن (58) فرد من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 16.48% هم من فئة مدير دائرة، وهذا أمر منطقي كون هذه الفئة تضم عددا قليلا ومحدودا من الأفراد، بخلاف المستويات الإدارية الأخرى كماهو معروف في الواقع الإداري.

ج- توزيع عينة الدراسة وفق متغير مدة العمل

يتضح من الجدول (3-10) أن (177) من المبحوثين تزيد مدة عملهم بالشركة على15 سنة وهذا ما يمثل نسبة 50.30% أي ما يزيد عن نصف العدد الإجمالي للعينة المبحوثة، في حين أن (80) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 22.72% من إجمالي أفراد الدراسة تتروح مدة عملهم بالشركة من 5 سنوات إلى أقل من10 سنوات، تليها في ذلك فئة الأفراد الذين تتروح مدة عملهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة وقد كان عددهم (73) فرد وبنسبة 20.73% من إجمالي عينة الدراسة، بينما كان (22) من أفراد الدراسة هم ممن تقل مدة عملهم عن 5 سنوات بالشركة وبنسبة 6.25% ويمثلون بذلك أقل نسبة من حيث مدة العمل في شركة سوناطراك.

2- النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد تمكين العاملين

أ- نتائج تحليل معنى العمل

جدول رقم (3-11)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (معنى العمل) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجـــــال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لي.	4.25	0.69	2	مرتفع
02	تشعرني إدارة المؤسسة بأهميتي كعنصر فاعل ومهم.	3.91	0.89	4	مرتفع
03	إنني أفتخر بالجهود التي أبذلها في عملي.	4.14	0.78	3	مرتفع
04	أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.	4.26	0.66	1	مرتفع
#	**معنى العمل**	4.13	–	2	مرتفع

يتضمن الجدول رقم (3-11) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد تمكين العاملين وهو بعد معنى العمل والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (4) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (1-4) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 3-2)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.13) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لمعنى للعمل الذي يقومون به، حيث جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) وبانحراف معياري (0.66)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.69)، في حين جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.78)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.89).

ب- نتائج تحليل كفاءة العمل

جدول رقم (3-12)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (كفاءة العمل) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
05	أنا واثق في قدراتي الشخصية لإنجاز عملي	4.29	0.58	1	مرتفع
06	أتمتع بإمكانية كبيرة في الطرق التي أؤدي بها عملي.	4.18	0.59	3	مرتفع
07	أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا.	4.22	0.58	2	مرتفع
08	لدي القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة	4.17	0.57	4	مرتفع
#	**كفاءة العمل**	4.22	–	1	مرتفع

يعرض الجدول رقم (3-12) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد تمكين العاملين وهو بعد كفاءة العمل والذي جاء قياسه عن طريق (04) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (5-8) كما وضحت في أداة الدراسة (الملحق رقم 3-2)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.21) وبدرجة موافقة (مرتفعة) وهو أعلى متوسط من بين متوسطات أبعاد تمكين العاملين، وهذه إشارة للإدراك الكبير لأفراد عينة الدراسة لكفاءتهم ومهارتهم في أداء العمل ويعزو الباحث ذلك إلى البرامج التدريبية المكثفة التي تقوم بها المؤسسة، حيث جاءت الفقرة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29) وبانحراف معياري (0.58)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (07) بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.58)، في حين جاءت الفقرة رقم (06) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.59)،

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (08) بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.57).

ت- نتائج تحليل استقلالية العمل

جدول رقم (3-13)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (استقلالية العمل) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجـــال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
09	لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في كيفية تنفيذ عملي.	3.20	1.05	3	متوسط
10	أشعر بكامل الحرية لابتكار الأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي	3.26	1.01	2	متوسط
11	أستطيع القيام بتغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما ارغب في ذلك.	3.10	1.02	6	متوسط
12	لدي الحرية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي	3.19	1.07	4	متوسط
13	تتوفر لي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملي.	3.28	1.01	1	متوسط
14	لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي.	3.14	1.14	5	متوسط
#	**استقلالية العمل**	3.19	–	4	متوسط

يبين الجدول (3-13) نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد تمكين العاملين والذي تمثل في بعد استقلالية العمل أين جاء قياسها عن طريق (06) أسئلة تمثلت في الفقرات من (9-14) كما هو موضح في أداة الدراسة (الملحق رقم 3-2)، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.19) وبدرجة موافقة (متوسطة) أي أن أفراد الشركة المبحوثة لا تتوفر لديهم الحرية الذاتية الكاملة في اختيار طرق العمل وتنفيذها وهو بذلك يحتل المرتبة الأخيرة من حيث تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين، حيث تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لكل الفقرات بين (3.28-3.10).

ث- نتائج تحليل تطوير العمل

جدول رقم (3-14)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (تطوير العمل) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
15	أشعر بأن لي أثر كبير في تطوير العمل في المؤسسة.	3.61	0.98	1	مرتفع
16	حققت مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة.	3.56	0.85	3	مرتفع
17	تساهم نتائج عملي في تعزيز وظائف الآخرين في المؤسسة.	3.60	0.91	2	مرتفع
18	أساهم بدور أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير المؤسسة.	3.55	0.94	4	مرتفع
#	**تطوير العمل**	3.58	–	3	مرتفع

يبين الجدول رقم (3-14) نتائج تحليل البعد الأخير من أبعاد تمكين العاملين وهو بعد تطوير العمل والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (4) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (15-18) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 3-2)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.58) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لقدرتهم على تطوير العمل والتأثير على مخرجاته، حيث جاءت الفقرة رقم (15) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري (0.98)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (17) بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.91), في حين جاءت الفقرة رقم (16) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.58)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (18) بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.94).

3- النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد الولاء التنظيمي

للتعرف على مستويات الولاء السائدة لدى أفراد الشركة المبحوثة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الولاء التنظيمي وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

أ- نتائج تحليل الولاء العاطفي

جدول رقم (3-15)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (الولاء العاطفي) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها.	3.62	1.21	3	مرتفع
02	أشعر بالاعتزاز والفخر حينما أتحدث عن مؤسستي مع الآخرين.	3.55	1.16	4	مرتفع
03	أشعر بأن المشكلات التي تواجهها مؤسستي كجزء من مشاكلي الخاصة.	3.28	1.02	6	متوسط
04	أشعر بارتياح في التعامل مع زملائي في هذه المؤسسة.	3.29	1.01	5	متوسط
05	أشعر بأن عواطفي مرتبطة اتجاه المؤسسة التي أعمل بها حاليا.	3.69	1.15	1	مرتفع
06	لهذه المؤسسة مكانة عالية في نفسي.	3.63	1.21	2	مرتفع
#	**الولاء العاطفي**	3.51	–	2	مرتفع

يبين الجدول رقم(3-15) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد الولاء التنظيمي وهو بعد الولاء العاطفي والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (6) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (1-6) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 3-2)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.51) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة إلى شعور أفراد عينة الدراسة بمستوى عالي من الولاء العاطفي، حيث عكست الفقرات (1، 2، 5، 6) المستوى المرتفع للولاء العاطفي للأفراد اتجاه مؤسستهم بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.55-3.63)، بينما تشير المتوسطات الحسابية للفقرات (3، 4) إلى المستوى المتوسط للولاء العاطفي للأفراد باتجاه مؤسستهم.

ب- نتائج تحليل الولاء المستمر

جدول رقم (3-16)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (الولاء المستمر) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
07	أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر.	3.66	1.23	4	مرتفع
08	تقدم لي مؤسستي مزايا غير متوفرة في مؤسسة أخرى.	3.98	1.08	2	مرتفع
09	سبب بقائي في المؤسسة ينبع من حاجتي المادية للعمل.	4.11	1.04	1	مرتفع
10	أسعى من خلال عملي في مؤسستي لبلوغ مناصب أعلى لأهداف مادية.	3.70	1.26	3	مرتفع
11	هناك فضل للمؤسسة التي أعمل بها في تطور حياتي الوظيفية.	2.95	1.49	5	متوسط
#	**الولاء المستمر**	3.68	–	1	مرتفع

يبين الجدول رقم (3-16) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد الولاء التنظيمي وهو بعد الولاء المستمر والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (5) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (7-11) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 3-2)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.68) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة إلى شعور أفراد عينة الدراسة بمستوى عالي من الولاء المستمر، يعزو الباحث ذلك إلى رغبة الأفراد في استمرار بقائهم في المؤسسة لأهداف مادية وذاتية، حيث تشير الفقرات (1، 2، 3، 4) إلى المستوى المرتفع للولاء المستمر لأفراد عينة الدراسة اتجاه مؤسستهم بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.11-4.63)، بينما توضح الفقرة الأخيرة المستوى المتوسط لشعور الأفراد بفضل المؤسسة المبحوثة في تطور حياتهم الوظيفية بمتوسط حسابي (2.95).

ت - نتائج تحليل الولاء الأخلاقي

جدول رقم (3-17)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (الولاء الأخلاقي) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
12	أشعر بأن الانتقال من مؤسستي لمؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي.	3.24	1.23	3	متوسط
13	تتوافق قيمي الذاتية مع القيم المعمول بها في مؤسستي.	3.52	1.08	2	مرتفع
14	أشعر أخلاقيا بضرورة بذل كافة الجهود في هذه الشركة.	3.53	1.04	1	مرتفع
15	أحرص على بقائي في هذه المؤسسة حتى لو فقدت بعض المكاسب المادية.	2.96	1.26	4	متوسط
#	**الولاء الأخلاقي**	3.31	–	3	متوسط

يبين الجدول رقم (3-17) نتائج تحليل البعد الأخير من أبعاد الولاء التنظيمي وهو بعد الولاء الأخلاقي والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (4) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (12-15) كما جاء في أداة (الملحق رقم 3-2)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.31) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسطة وهو إشارة إلى شعور أفراد عينة الدراسة بمستوى متوسط من الولاء الأخلاقي، حيث عكست الفقرات (13، 14) المستوى المرتفع للولاء الأخلاقي للأفراد اتجاه مؤسستهم بمتوسطات حسابية (3.53، 3.52)، بينما تشير المتوسطات الحسابية للفقرات (12، 15) إلى المستوى المتوسط للشعور الأخلاقي للأفراد بالرغبة في البقاء في المؤسسة المبحوثة حتى لو كان ذلك على حساب مكاسبهم المادية.

3-2-2- تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قبل اختبار الفرضيات قام الباحث بالتأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة "Multicollinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين" Variance Inflation Factor-VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول رقم (3-18) إلى أنه إذا كان معامل التضخم (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عال مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يتضح في الجدول رقم (3-18) والذي يحتوي على المتغيرات

المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح ما بين (1.02-1.41) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح به لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح ما بين (0.70-0.97) وبذلك يمكن القول أنه لايوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى حساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يوضح الجدول(3-18) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت تقع ضمن المجال (2,2-)[1] لذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

جدول رقم (3-18)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
معنى العمل	0.70	1.41	0.51
كفاءة العاملين	0.78	1.27	0.81
استقلالية العمل	0.76	1.30	- 1.36
تطوير العمل	0.97	1.02	- 0.46

وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا كماهو موضح في الجدول رقم (3-19)، حيث تدل قيم F في كل مرة على قدرة أبعاد المتغير المستقل (تمكين العاملين) على تفسير التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) وبمستوى دلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه فإننا نستدل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

[1] - سعد زغلول بشير، "**دليلك إلى البرنامج الإحصائي**"، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، الإصدار العاشر، جمهورية العراق، 2003، ص 92.

جدول رقم (3-19)

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغيـــــر	المصدر	مجموع المربعات	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
معنى العمل	الانحدار الخطأ	27.11 170.78	0.13	55.57*	0.000
كفاءة العاملين	الانحدار الخطأ	7.60 190.29	0.03	13.99*	0.000
استقلالية العمل	الانحدار الخطأ	26.22 171.68	0.13	53.46*	0.000
تطوير العمل	الانحدار الخطأ	5.67 192.22	0.02	12.39*	0.008

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤0.05)

1- نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد (Multi Regression)

أ- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يؤثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي لدى أفراد شـــركة سوناطراك الجزائرية.

جدول رقم (3-20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر تمكين العاملين بأبعاده المختلفة في الولاء التنظيمي

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
معنى العمل	0.43	0.09	0.25	4.46	0.000*
كفاءة العاملين	0.02	0.10	0.001	0.02	0.981
استقلالية العمل	0.24	0.05	0.24	4.37	0.000*
تطوير العمل	0.04	0.05	0.03	0.78	0.433
التمكين الإداري على نحو عام	0.78	0.10	0.38	7.80	0.000*

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(3-20) أنه يوجـد أثـر ذو دلالـة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.05) للمتغير المستقل (التمكين الإداري) على المتغير التـابع (الولاء التنظيمي) لأفراد عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (7.80) وهي أكبر من قيمتها

الجدولية على مستوى دلالة (α ≤0.05) كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وتشير قيمة (Beta) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (تمكين العاملين) بوحدة واحده يقابله تغير بمقدار(38%) في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) مما يقضي برفض الفرضية العدمية، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي وقبول الفرضية البديلة.

- **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** لا يؤثر معنى العمل في الولاء التنظيمي لدى أفراد شركة سوناطراك الجزائرية.

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (3-20) إلى وجود أثر للمتغير المستقل (معنى العمل) في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (4.46) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (α ≤0.05) كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر لمعنى العمل في الولاء التنظيمي، وقبول الفرضية البديلة.

- **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** لا تؤثر كفاءة العاملين في الولاء التنظيمي لدى أفراد شركة سوناطراك الجزائرية.

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (3-20) أنه لا يوجد أثر لكفاءة العاملين في الولاء التنظيمي، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (0.02) وهي أقل من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة (α ≤0.05)، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.981) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد أثر لكفاءة العاملين في الولاء التنظيمي.

- **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** لا تؤثر استقلالية العمل في الولاء التنظيمي لدى أفراد شركة سوناطراك الجزائرية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (3-20) أنه يوجد أثر لاستقلالية العمل في الولاء التنظيمي، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (4.37) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة (α ≤0.05)، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد أثر لاستقلالية العمل في الولاء التنظيمي.

- **نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يؤثر تطوير العمل في الولاء التنظيمي لدى أفراد شركة سوناطراك الجزائرية.

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (3-20) أنه لا يوجد أثر لتطوير العمل في الولاء التنظيمي، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (0.78) وهي أقل من قيمتها

الجدولية، على مستوى دلالة (α ≤0.05)، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.433) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد أثر لتطوير العمل في الولاء التنظيمي.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد للتدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدا في المساهمة في معادلة الإنحدار، التي تمثل أثر تمكين العاملين (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل) في الولاء التنظيمي، كما يتضح في الجدول رقم (3-21) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن معنى العمل يفسر ما مقداره (55.57%) من التباين في المتغير التابع، ودخل في المرتبة الثانية متغير استقلالية العمل حيث فسر ما مقداره (39.74%) من التباين في المتغير التابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (كفاءة العمل، تطوير العمل) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائيا.

جدول رقم (3-21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " (Stepwise Multiple Regression) للتنبؤ بالولاء التنظيمي من خلال أبعاد التمكين كمتغيرات مستقلة

مصدر التباين	قيمة معامل التحديد	قيمة tالمحسوبة	مستوى دلالة t
معنى العمل	0.13	7.45	*0.000
كفاءة العاملين	0.18	4.55	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α أقل أو تساوي 0.05)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (كفاءة العمل، تطوير العمل)

2- **نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)**

- **نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

جدول رقم (3-22)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للمتغيرات الشخصية في تصورات المبحوثين لمستوى تمكين العاملين.

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	32	61.13	1.91	25.84	*0.000
	داخل المجموعات	319	23.58	0.07		
العمر	بين المجموعات	32	370.41	11.57	65.55	*0.000
	داخل المجموعات	319	56.32	0.17		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	32	127.15	3.97	22.39	*0.000
	داخل المجموعات	319	56.61	0.17		
الخبرة	بين المجموعات	32	25.85	0.80	0.862	0.686
	داخل المجموعات	319	299.16	0.93		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	32	280.07	8.75	19 .94	*0.000
	داخل المجموعات	319	140	0.43		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α أقل أو تساوي 0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول (3-22) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى تمكين العاملين باختلاف متغير الجنس حيث وجدت أن (F= 25.84) ومستوى دلالة (Sig= 0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، ويبين الوصف الإحصائي لعينة الدراسة أن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابات الذكور (59.94) ومتوسط إجابة الإناث (40.06).

وأشارت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى تمكين العاملين باختلاف متغير العمر حيث وجدت أن (F= 65.55) ومستوى الدلالة (Sig= 0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α أقل أو تساوي 0.05).

كما أظهرت النتائج في الجدول رقم (3-22) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى تمكين العاملين باختلاف متغير المؤهل العلمي حيث وجدت أن (F=22.39) ومستوى الدلالة (Sig= 0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويتبين من نتائج الجدول رقم (3-22) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى تمكين العاملين باختلاف متغير الخبرة حيث وجدت أن (F=0.68) ومستوى الدلالة (Sig= 0.686) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويتضح أيضا من الجدول رقم (3-22) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى تمكين العاملين باختلاف متغير المستوى الوظيفي حيث وجدت أن (F=19.94) ومستوى الدلالة (Sig= 0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي مايلي: رفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي). وقبولها فيما يتعلق بمتغير الخبرة.

- **نتائج اختبار الفرضيات:**

توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى النتائج التالية:

1- هناك تأثير لكل من أبعاد تمكين العاملين (معنى العمل، استقلالية العمل) على الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناطراك البترولية الجزائرية.

2- عدم وجود تأثير لبعدي تمكين العاملين (كفاءة العمل، تطوير العمل) على الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناطراك البترولية الجزائرية.

3- هناك أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناطراك البترولية الجزائرية.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية لتمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

5- هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك البترولية الجزائرية للتمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة.

المبحث الثالث

الاستنتاجات والتوصيات

Conclusions And Recommendations

3-3-1- الاستنتاجات

جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر تمكين العاملين في الــولاء التنظيمــي لأفــراد شــركة سوناطراك البترولية الجزائرية، وقد أجابت الدراسة عن تساؤل البحث من حيث تحديــد نــسب الأهمية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، كما توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضــيات إلى عدة نتائج نذكر منها:

1- كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير لكل من أبعاد تمكين العاملين (معنى العمل، اســتقلالية العمل) على الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، ويعزو الباحث هــذه النتيجة إلى إدراك العاملين في مختلف المستويات الوظيفية لأهمية وظائفهم في تحقيــق أهــداف المنظمة، و حريتهم في تأدية وظائفهم بنجاح، وتتفق هذه النتيجــة جزئيــا مــع نتــائج دراســة (Fulford& Enz, 1995)[1] حيث وجدت تلك الدراسة أن بعد معنى العمل يؤثر بطريقــة أكبــر من الأبعاد الأخرى في الرضا والانتماء الوظيفي.

2- تبين من نتائج اختبار الفرضيات عدم وجود تأثير لبعدي تمكين العــاملين (كفــاءة العمــل، تطوير العمل) على الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تعدد المستويات الإدارية في شركة سوناطراك والتي تنساب عبرها الأوامر مــن الأعلى إلى الأسفل في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا مما يولد شعورا لدى العاملين بــأنهم أدوات للتنفيذ لا تشارك في وضع الأهداف وتطوير برامج العمل وبالتالي يتولد لــديهم الــشعور بعدم الكفاءة والقدرة على تطوير العمل، وتتفق هذه النتيجة جزئيا مع دراســة (Spritzer et al, 1997)[2] حيث خلصت تلك الدراسة إلى عدم وجود تأثير لبعدي تطوير العمل وكفاءة العمل فــي الرضا الوظيفي.

3- توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لتمكين العاملين في الــولاء التنظيمــي لأفــراد شــركة سوناطراك البترولية الجزائرية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الآثار الإيجابيــة التــي تخلفهــا

---

[1]- Mark D. Fulford, Cathy A. Enz, " **The Impact of Empowerment on Service Employees"**, Journal of Managerial Issues, Vol.7, No. 2,Summer.1995,PP:169-175

[2]-Gritchen M. Spritzer, et al**," Dimensional Analysis of The Relationship Psychological Empowerment & Effectiveness & Satisfaction & Strain"**, Journal Of Management, Vol.23, No.5, 1997,PP: 697-704.

ممارسة التمكين على مشاعر الارتياح وروح المبادأة لدى العمال، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Seung, 2008)[1].

4- بينت نتائج التحليل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية لتمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة لا يؤثر في اتجاهاتهم حول التمكين اختلاف المتغيرات الديموغرافية السابقة بحكم أنهم كلهم يعايشونه ويتأثرون به، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبيد، 2002)[2].

5- نستنتج من خلال نتائج التحليل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك البترولية الجزائرية للتمكين الإداري تعزى لمتغير الخبرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة أصحاب الخبرة الأكبر هم أكثر إدراك لأبعاد تمكين العاملين، بحكم طول ممارستهم للعمل وخبرتهم فيه، وبالتالي يكون تمييزهم لمستوى التمكين أكبر من الأفراد أصحاب الخبرة الأقل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجميلي، 2008)[3].

3-3-2- التوصيـــــات

في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الدراسة بمايلي:

1- ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسئوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم.

2- ضرورة اهتمام إدارة شركة سوناطراك ببعدي الكفاءة وتطوير العمل والتي أثبتت الدراسة عدم وجود تأثير لهم في الولاء التنظيمي.

3- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية ومحاولة استبدالها بالهياكل الحديثة التي تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية بما يفسح المجال أمام العاملين لإدراك قدراتهم ومهاراتهم في السيطرة على طرق العمل مما يدعم شعورهم بالكفاءة والقدرة على تطوير العمل.

4- يوصي الباحث الإدارة العليا بتبني مناخ تنظيمي يسمح بحرية تبادل الأفكار بين الرئيس والمرؤوس مما يدعم الشعور بالكفاءة والقدرة على التأثير في العمل.

5- يوصي الباحث بإجراء دراسات أخرى عن تأثير تمكين العاملين على متغيرات أخرى مثل صراع الدور، القدرة على الابتكار، التميز التنظيمي، تفعيل إدارة الوقت.

---

[1] - Seung Suk Lee," **Relationships Among leadership Empowerment, Job Satisfaction, and Employee Loyalty in University Dining Student Workers**", Iowa State University, Usa, 2008, P:93

[2] - عبيد، " **أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين**" مرجع سابق، ص 153.

[3] - الجميلي،" **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين**" مرجع سابق، ص 128.

المراجــع

References

أولا: المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

1- أبو النصر مدحت محمد،" **تنمية المهارات: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لــدى العــاملين داخل المنظمة** "، إيتراك، القاهرة، مصر، 2005.

2- الرواشدة خلف سليمان،" **صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمــي**"، دار حامد، عمان، الأردن، 2007**.**

3- حمادات محمد،" **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المــدارس**"، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006**.**

4- رامي جمال أندرواس و عادل سالم معايعة، " **الإدارة بالثقة والتمكين**"، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008.

5- رسمي محمد حسن، "**الــسلوك التنظيمــي فــي الإدارة التربويــة**"، دار الوفــاء للنــشر، مصر،2004**.**

6- زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، " **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة فــي منظمــات أعمال الألفية الثالثة**"، دون طبعة، دار اليازوري، الأردن، 2009.

7- سعد زغلول بشير،" **دليلك إلى البرنامج الإحصائي**"، المعهد العربــي للتــدريب والبحــوث الإحصائية، الإصدار العاشر، جمهورية العراق، 2003.

8- صلاح الدين محمد عبد الباقي،" **السلوك الفعال في المنظمات**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

9- عبوي زيد منير،" **التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته**"، دار أسامة، عمان، الأردن، 2006.

10- عطية حسن أفندي، " **تمكين العاملين**"**:** مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر الجديدة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003 .

11- علي السلمي، " **خواطر في الإدارة المعاصرة**"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.

12- علي محمد عبد الوهاب وآخرون، "**إدارة الموارد البشرية**"، كلية التجارة، جامعــة عــين شمس، القاهرة، 1999.

13- محمد الصيرفي، " **السلوك التنظيمي**"، ط1، ج1، مؤسسة حورس، الإســكندرية، مــصر، 2005.

14- موسى اللوزي، " **التطوير التنظيمي: أساسياته ومفــاهيم حديثــة**"، دار وائــل، عمــان، الأردن، 1999.

2. الدوريات

15- أثير عبد الأمير و حسين عبد الرسول، " **إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعليـــة فريـــق العمل: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية**"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتــصادية، المجلد 10، العدد 3، **2008.**

16- الأحمدي طلال عائد، "**الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في تــرك المنظمة والمهنة**": دراسة ميدانية على العاملين على مستشفيات وزارة الصحة بالرياض، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، مصر، المجلد 24، العدد1، 2004، ص 1- 46.

17- الدخيل الله، " **مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية**"، مجلة الملـــك ســـعود للعلـــوم التربويـــة والدراسات الإسلامية، مجلد 7، 1، 1995، ص 33-77.

18- العجمي راشد شبيب، " **الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطـــاع العـــام والقطاع الخاص في دولة الكويت**"، مجلة الملك عبد العزيز، الاقتـــصاد والإدارة، المجلـــد 13, العدد 1، جدة، السعودية، 1999، ص 25-50.

19- الفهداوي فهمي خليفة و القطاونة نشأت أحمد،" **تأثيرات العدالة التنظيميـــة فـــي الـــولاء التنظيمي : دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنيـــة** "، المجلة العربيـــة للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، المجلد 24، العدد 2، 2004، ص 17-1

20- أيمن المعاني و عبد الحكيم أخو أرشيدة، " **التمكين الإداري وأثره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية**"،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2009.

21- خضير نعمة، والنعيمي عدنان، والنعيمي فلاح،" **الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمـــة**"، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، مجلة اتحاد الجامعات العربيـــة، عـــدد(31) ، ينـــاير .1996

22- درويش عبد الرحمان يوسف،" **تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجيـــة ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة، والولاء التنظيمـــي والأداء الـــوظيفي**" ، المجلـــة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 6، العدد 1، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويـــت، 1999، ص: 89- 107

23- صفاء الضمور، " **العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكـــز الوزارات الأردنية**"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 1، 2009.

24- عبد الحميد المغربي؛" **تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص : دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط** " ، بحث منشور ، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، الملحق الثاني ، العدد الأول ، 2001

25- علي الضلاعين، " **أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"**، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، 2010.

26- محمد الحراحشة، صلاح الدين إلهيتي؛ " **أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية لشركة الاتصالات الأردنية** "، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد الثالث والثلاثون، العدد الثاني، 2006.

27- محمد القريوتي و عوض العنزي؛ " **الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى: دراسة ميدانية في دولة الكويت**"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الأول، 2006.

28- موسى السعودي ؛ "**أثر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية**"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الثاني، 2008.

29- يحي ملحم؛ " **متطلبات تمكين العاملين: شركات الاتصال (الخلوي) الأردنية**"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد الثاني، العدد الرابع، 2006.

ثالثا: المؤتمرات

30- الطاهر عبد الباري و ومرزوق عبد العزيز، " **تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج"**، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، الملتقي العلمي الخامس لأبحاث الحج، 2004**.**

31- بلكير بومدين و فؤاد بوفطيمة، **" ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز"**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة8-9 مارس 2005.

32- سعد بن مرزوق العتيبى،" **جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي**"، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، السعودية، 17-18 أبريل 2005**.**

33- محمود أحمد الخطيب،" **إمكانيات تطبيق التمكين العاملين في الشركات الصناعية**"، المؤتمر العلمي الثاني للاتجاهات الحديثة في الإدارة، مصر، أبريل 2005**.**

-الرسائل والأطروحات:

34- الهذلول صالح، " **الولاء التنظيمي وأثره على مستوى الأداء التنظيمي**" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2002**.**

35- اليعقوب تمارا،" **ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي**"، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات التابعة لها، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2004.

36- إيناس فؤاد فلمبان،" **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة."**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، 2008.

37- براف خيرة و بن عيسى نسيمة،" **التمكين الإداري وأثره على المواطنة التنظيمية**"، ليسانس علوم تسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2007.

38- تير رضا،" **الولاء للإدارة ودور عدالة النظام الإشرافي في بناءه: دراسة إرتباطية مطبقة على موظفي قطاع المالية العمومية"**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.

39- حمزة معمري،" **العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سونلغاز الجزائرية"**، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008.

40- ختام عبد الله علي غانم," **السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية"**، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين،2005.

41- خولة عبيد، " **أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين: دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في دولة الإمارات"**، كلية التجارة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2002.

42- سالي علي حسن، " **العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي**": دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، 2004.

43- سعد بن عميقان سعد الدوسري، **"ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية"**، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض، السعودية,2005 .

44- مشعل العتيبي؛ " **دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى**"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، السعودية، 2008

45- مطر الجميلي؛ **"الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى التمكين: من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى**"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، السعودية، 2008.

5-المواقع الإلكترونية:

46 - http://www.sonatrach.dz

47 - http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

48- Alleah M. Crawford, **"Empowerment And Organizational Climate: An Investigation Of Mediating Effects On The Core-Self Evaluation, Job Satisfaction, And Organizational Commitment Relationship"** Auburn University**,** Usa, 2008**.**

49- Allen, N.J., and Meyer, J.P, **" The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization",** Journal Of Occuptional Psychology, 63, 1990, PP:1-18.

50- Angle, H.L., & J. L. Perry, "**An Empirical Assessment of Organizational; commitment And Organizational effectiveness**", Administrative Science Quarterly, , PP:1-143,Vol. (26), No. (1), 198.

51- A.Bandura, **''Self Efficacy: Toward a Unifying Theory Of Behavioral Change",** Psychological Review, Vol. 84, 1977, pp: 191-205.

52- Buchanan, B, **" Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organization",** Administrative Science Quarterly, 19, 4, 1974, PP:533-546

53- Byham, W. C.,& Cox, J.**"zapp, The Lightening Of Empowerment":** How To Improve Productivity, Quality, And Employee Satisfaction. New York :Fawcett Columbine,1988

54- Carole Eagle luby" **A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College'',** University Of Florida,Usa,2006

55- Chi W. Wong, **"Effectiveness Of Empowerment For Positive Change"**, Royal Roads University, Canada, 2005

56- David Lars Halvorsen, **''An Investigation Of Employee Satisfaction And Employee Empowerment Specific To On-Site Super Visors''**: In The Residential Construction Industry, Brigham Young University, Usa, December 2005

57- Darlington M. Mgbeke," **Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy**: in the Local Government Area of Umunneochi, Walden University, Nigeria, May 2007

58- D.E. Bowen& E.E .Lawler**, ''The Empowerment Of Service Workers: What, Why, And When''**, Sloan Management Review, Spring 1992, pp:31-40.

59- Early(P-C), Gibson(C-B), Cohen(C-C),**" How Did I Do? " Verssus" How Did We Do? ",** Cultural Contests Of Performance Feedback Use, Journal Of Cross- Cultural Psychology, 1999,PP: 594- 604.

60- E.L. Deci & Ryan, "**Self Determination in Work Organization''**, Journal Of Applied psychology, Vol.74, 1989, PP: 580-592

61- Goetsch, David L. & Davis ,Stanley B**.," introduction to Total Quality"**, 2nd ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey,1997

62- Gretchen M. Spritzer,'' **Psychological Empowerment In The Work Place''**: Dimensions, Measurement And Validation, Academy Of Management journal, Vol 38, No. 5, 1995, PP: 1442-1452

63- Gritchen M. Spritzer, et al**," Dimensional Analysis of The Relationship Psychological Empowerment & Effectiveness & Satisfaction & Strain"**, Journal Of Management, Vol.23, No.5, 1997,PP: 697-704

64- Hackett, R.D., Bycio, P., and Hausdorf, P, **"Further Assessment Of a Three-Component Of Organizational Commitment"**, Academy Of Management, 1992,PP: 176- 190

65- Hendry (C),Woodwaard (S),Bradly (P),Perkins (S),**" Performance and Rewards: Cleaning and The Stables"** Human Resources Journal,2000, PP:46-62 .

66- L.G. Sjoberg, et al, **''Cathectic Orientation, Goal Setting And Mood''**, Journal Of Personality Assessment, Vol.47, 1983, PP: 307-312.

67- Henry Ongori**, " Managing behind the scenes: A view point on employee Empowerment",** African Journal of Business Management Vol.3 (1), pp. 009-015, 2009

68- Huei-Fang Chen," **The Impacts of Empowerment on Organizational Commitment under a Changing Environment ",** Department of International Business, Soochow University, Taiwan,2008

69- Uma Sekaran, **" Research Methods For Business ,Building Approache"**, John Wiley& Sons (Asia) Pte. LTD, Forth Edition, Sigapore,2003,P.294

70- James Baird, The Intent T0 Leave: **"An Investigation Of Empowerment Mechanisms, Job Satisfaction, And Organizational Commitment Among Technical College Employees",** Capella University, Usa, 2006

71- Jay A .Conger**, "Leadership: The Art Of Empowerment"**, The Academy Of Management Executive, Vol.3, No.1, 1998, pp: 17-24

72- Jon T. Turner Jr., B.A." **employee empowerment: relationship between location in the hierarchy, span of control, and industry type on perceptions of Empowerment**", university of north Texas, USA, 2006

73- Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse, " **Cognitive Elements Of Empowerment**": An Inetrpretive Model Of Instrinsic Task Motivation, Academy Of Management Review, Vol. 15, No.4, 1990.

74- Ken Blanchard, et al **"Empowerment Takes More Than a Minute"** San Francisco:Berrett-Koehler,1996

75- Kirby, P.C., Wimpellerg, R., & Keaster, R**." Teacher Empowerment Depends On Needs, Expectation Of Principals, Schools, Districts" .**NASSP Bulletin,76 (540),1992, pp:89-95.

76- Lee, W. **" Empowering Music Teachers: A Catalyst For Change"**, Music Educators Journal, 78 (1, 1991), pp: 36-39

77- L.-C. Chang, C.-H. Liu**" employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey**", International Journal of Nursing Studies 45 (2008) 1442–1448

78- Lance, C. E**.,** Meade, A. W., & Williamson, G. M. **"We should measure change - And here's how**, Physical Illness And Depression In Older Adults: A Handbook of Theory, Research And Practice ,New York: Plenum. (2000), pp: 201-235

79- Mark D. Fulford, Cathy A. Enz, **" The Impact of Empowerment on Service Employees"**, Journal of Managerial Issues, Vol.7, No. 2,Summer.1995,PP:169-175

80- Meyer, J.P., And Allen, N.J, **" A Three - Component Conceptualization Of Organizational Commitment "** Human Resource Management Review, 1,1991 ,PP: 61-89

81- Meyer, J.P., And Allen, N.J, **" Testing The Side- Bet Theory Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations",** Journal Of Applied Psychology, 69, 1984, PP: 372-378.

82- M.E.Gist & T.R. Mitchell, **'' Self Efficacy: A Theoretical Analysis Of Its Determinates And Malleability**", Academy Of Management Review, Vol.PP:183-205.

83- Mowday (R-I), Steers (R-M), Porter (L-W),**" Measurement Of Organizational Commitment ",** Journal Of Vocational Behavior,1979, Vol 14, No 2, PP:224-247

84- Moideenkutty, U. et al,**" Perceived Organizational Support as a Mediator Of The Relationship Of perceived Situational Factors to Affective Organizational Commitment,"** Academy of Management, Philadelphia,1998, pp: 43-55.

85- M.M.Bass, **'' Bass And Stogdill's Handbook Of Leadership''**, Theory Research An Managerial Applications, New York: Free Press, 1990

86- Micheal D. Hartline, & O.C. Ferrell, **" The Management Of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation"**, Journal Of Marketing, Vol 60, October 1996,PP:52-57

87- Murat Hancer,**" An Analysis Of psychological Empowerment And Job Satisfaction For Restaurant Employees",** School Of The Ohio State University, Usa ,2001

88- Mary Ann Mineghino,**" An Empirical Study Of The Relationship Between Role Stress And Empowerment In Front- Line Managers And Workers",** California State University ,Usa, 2001.

89- Manuela, Bruce **" measuring empowerment''**, Leadership & Organization Development Journal, 2003 Volume: 24 Issue: 2 pp: 102 – 108

90- Onne, Jandsen. **"The Barrier Effect Of Conflict With Superiors In The Relationship Between Employee Empowerment & Organizational Commitment"**, Work& Stress,18(1):1-10

91- O'Reilly C.A., & Chatman J.J." **Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Pro-social Behavior",**. Journal of Applied Psychology, 71,1986, PP: 492–499

92- Pare (G), Tremblay (M),**" The Impact Of Human Resources Practices On IT Personnel Commitment, Citizenship Behaviors and Turn-Over Intentions"**, Scientific Series ,CIRANO, Montreal, April 2000.

93- Pearce(J-L), Porter(L-W),**" Employee Responses To Formal Performance Appraisal",** Journal Of Applied Psychology, Vol 71,No2,PP:211-218

94-Porter L.W, Steers R.M., Mowday R. et Boulian P.V., ,**"Organizational commitment, Job Satisfaction And Turn-over Among Psychiatric Technicians",** Journal Of Applied Psychology. Vol: 59, 1974, pp: 603-609

95- Psoinos.A,.& Smithson.S,**" Employee Empowerment In Manufacturing: Study Of Organizations In The UK",** Work And Employment, 17(2),2002:PP 133-148.

96- Samuel Terrance Shelton " **Employees, Supervisors, and Empowerment in the Public Sector: The Role of Employee Trust",** North Carolina State University**,** Usa, 2002

97- Sarah L. Bodner,**" Dimensional Assessment Of Empowerment In Organizations",** University Of North Texas, Usa, 2003

98- Seung Suk Lee**," Relationships Among leadership Empowerment, Job Satisfaction, and Employee Loyalty in University Dining Student Workers"**, Iowa State University, Usa, 2008

99- Susan M. Sasiadek, "**Individual Influence Factors That Impact Employee Empowerment''**: A Multi Case Study, Capella University, Usa, May 2006

100- Smith Donna, **" The Influence of Manager Behavior on Nurses Job** , The Journal of Nursing **"Satisfaction, Productivity, and Commitment** Administration, Vol 27 - Issue 9, September 1997 - pp :47-55

101- Somers (M-J),Birnbaum (D**)," Work Related Commitment and Job Performance: It's Also The Nature Of Performance That Counts"**, Journal Of Organizational Behavior, Vol 19, No 6,1998, PP: 621-634

102- Spatz, David. **"Team-building in construction: Practice Periodical on Structural Design and Construction"**, Vol. 5, 2000, pp 93-105

103- Stall worth (L)," **Gender and Affective Commitment to Public Accounting Organizations "**, Digital Library And Archives, 1999.

104- Steers R. M.,**" Antecedents and outcomes of organizational commitment",** Administrative science quarterly , 22, 1977, P173-177.

105- Turnley, W.H., Feldman, D.C, **" Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators, "Journal of Organizational Behavior**", Vol. 21 PP: 25-42.

106- William Umiker, **'' Empowerment The Latest Motivation Strategy ''**, Healt Care Supervisor, Vol. 11, No.2, Dec 92, PP: 10-17

107- W.A. Randolph**" Navigating The Journey To Empowerment"** ,Organizational Dynamics, Vol.23, No.4,1995, pp: 19-32.

108- Yousef, D., A., **" Job Satisfaction as Amediaor Of The Relationship Between Role Stressors and Organizational Commitment: A Study From An Arabic Cultural Perspective",** Journal Of Managerial Psychology, Vol 17, 4,2002, PP: 250-266.

3- المراجع باللغة الفرنسية:

109- Ahmed Benbitour," **l'expérience Algérienne de développement :1962-1991"**, leçons pour l'avenir, éditions techniques de l'entreprise, Alger, 1992.

110- Barel (Y), Guyon (C),**" Un Leader Des Style De Management",** Revue Française De Gestion- Juin- Juillet- Aout, 124, 1999, PP:38-50

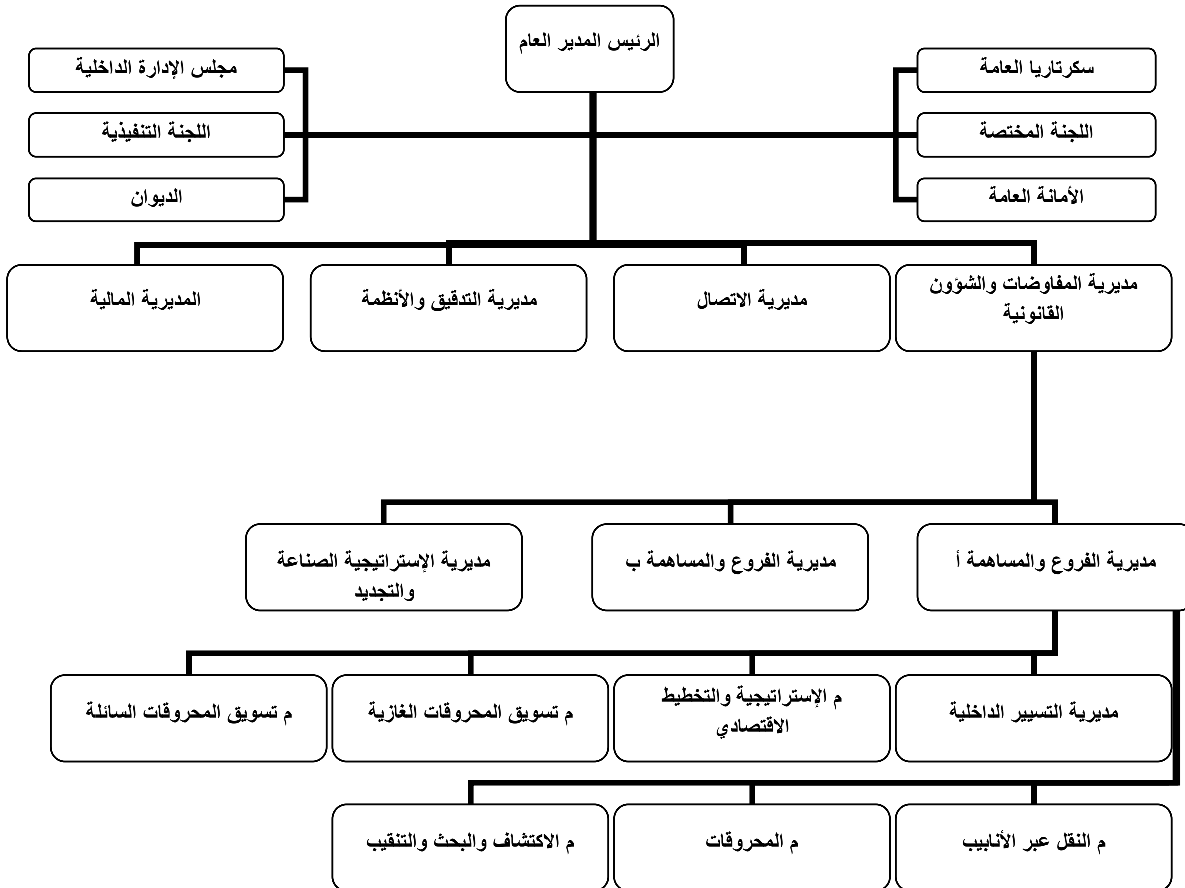
111- J.Brilman, " **Les meilleurs pratiques du management''**, 4éme éd, Les éditions d'organisation, Paris, 2003.

المــلاحق

Annexes

الملحق رقم (2-1)

الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك



Source: www.sonatrach.dz

الملحق رقم (2-2)

تطور هيكل المحروقات في الجزائر

الوحدة: نسبة مئوية

السنوات / هيكل استغلال المحروقات	1979	1989	2000
البترول الخام	86	43	25
المكثف	08	28	25
الغاز	06	29	50
المجمــوع	**100**	**100**	**100**

Source: Ahmed Benbitour, **l'expérience Algérienne de développement:1962-1991**, Op .Cit, P .91

الملحق رقم (2-3)

بنية الإنتاج الخاص بشركة سوناطراك لسنة 2009

البيـــــــان	إنتاج سوناطراك لوحدها(%)	إنتاج سوناطراك عبر الشراكة(%)
بترول خام	**16**	**52**
غاز طبيعي	**74**	**41**
غاز طبيعي سائل	**07**	**04**
غاز بترول سائل	**04**	**03**
المجمـــــوع	**100**	**100**

المصدر : Sonatrach, **annual Report 2009**, P 25

الملحق رقم (2-4)

الإنجازات المحققة في مجال تمييع الغاز الطبيعي لسنوات 2002 و 2003 و2009

الوحدة: ألف متر مكعب

السنوات / المركب	2002	2003	2009
مركب الغاز المميع أرزيو GL1Z	16500	16878	15890
مركب الغاز المميع أرزيو GL2Z	15673	18684	16100
مركب الغاز المميع سكيكدة GL1K	10427	10213	6328
مركب الغاز المميع أرزيوGL4Z	2218	1819	1788
المجمـــــوع	44818	47594	40106

Source: Sonatrach**, Annual Report**, 2003, P.36
Sonatrach**, Annual Report**, 2009, P.48

الملحق رقم (2-5)

الإنجازات المحققة في إنتاج غاز البترول السائل

من طرف سوناطراك لسنوات 2002 و 2003 و2009

الوحدة: ألف طن

السنوات / المركب	2002	2003	2009
وحدة الفصل GP1Z	6402	6341	7865
مركب الغاز المميع أرزيو GP2Z	2041	1833	
مركب غاز البترول السائل	687	732	—
المجمـــــوع	9130	8906	—

(–) بيانات غير متوفرة

المصدر: Sonatrach**, Annual Report**, 2003, P.37
Sonatrach**, Annual Report**, 2003, P.50

الملحق رقم (2-6)

نتيجة التسويق لمؤسسة سوناطراك لسنة 2006 مقارنة بسنة2005

البيـــــــــــــــان	إنجاز سنة 2005	إنجاز سنة 2006	معدل التطور
الحجم المباع (مليون طن معادل بترول)	**175.72**	**171.48**	**%2 -**
التصــدير	141.31	136.29	% 4 -
الســـــوق الوطني	34.41	35.18	% 2
رقم المبيعات الإجمالي (مليار دينار جزائري)	**3469.26**	**4018.35**	%**16**
التصـــــدير	3353.40	3891.33	%16
الســـــوق الوطني	115.86	127.02	%10
رقم المبيعات للتصدير (مليار دولار أمريكي)	**45.72**	**53.56**	%**17**

المصدر: Sonatrach**, Annual Report**, 2006, P.60

الملحق رقم (3-1)

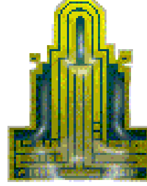
قائمة أسماء محكمين الإستبانة

اسم المحكم	الجامعة
أ.د. زكريا الدوري	جامعة الإسراء الخاصة
د. بلال السكارنه	جامعة الإسراء الخاصة
د. فيصل ماضي	الجامعة الهاشمية
د. عبد الغفور الزواهرة	الجامعة الهاشمية
د. فراس الشلبي	جامعة البلقاء
د. محمد أبو زيد	جامعة البلقاء
أ.د. محمد الروابده	جامعة آل البيت
د. وليد العواوده	جامعة آل البيت
د. بهجت الجوازنه	جامعة آل البيت
د. سليمان الحوري	جامعة آل البيت
د. مرعي بني خالد	جامعة آل البيت

الملحق رقم (3-2)

استبانه الدراسة

بســـــــــم الله الرحـــــــمن الرحــــــيم



جـــامعة آل البيت

كـــلية إدارة المال والأعمال

قـــسم إدارة الأعمال

برنامج الماجستير

أخي الموظف، أختي الموظفة... تحية عطرة وبعد:

يقوم الباحث **أبوبكر بوسالم** بإعداد دراسة علمية بعنوان" **أثر تمكين العاملين فـــي الـــولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البتروليـــة الجزائريـــة"**، وذلـــك اســـتكمالا للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، لذا نرجو التكرم بالإطلاع والإجابـــة أمـــام الاختيار الذي ترونه مناسب، علما أن إجابتكم ستكون مفيدة جدا للباحث وسوف تعامل بـــسرية تامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

أشكر لكم سلفاً حسن تعاونكم معنا في استكمال بيانات الاستقـــصاء داعـــين الله أن يمـــدنا بتوفيقه وأن يمكننا جميعاً من عمل الخير لخدمة بلدنا العزيز.

وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الباحث:أبوبكر بوسالم
E-mail: Bakeur87@yahoo.Fr

<u>الجزء الأول:</u> الأسئلة التالية هي أسئلة شخصية ويتم تجميعها بغرض التحليل الإحصائي لهذا البحث العلمي فقط وليست لغرض آخر، يرجى وضع علامة (×) أمام الخانة التي ترون أنها مناسبة:

1) الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2) العمر:

أقل من 25 سنة ☐ 25 سنة - أقل من 30 سنة ☐

30 سنة - أقل من 35 سنة ☐ 35 سنة - أقل من 40 سنة ☐

من 40 سنة فأكثر ☐

3) المستوى التعليمي:

ثانوية عامة ☐ دبلوم ☐

بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

4) المستوى الوظيفي:

مدير دائرة ☐ رئيس قسم ☐

مساعد مدير ☐ موظف ☐

5) مدة عملك بالمؤسسة:

أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات - أقل من 10 سنوات ☐

10 سنوات - أقل من 15 سنوات ☐ 15سنة فأكثر ☐

<u>الجزء الثالث:</u> المتغير التابع (الولاء التنظيمي)

- **الرجاء وضع إشارة (×) في المكان المناسب**

	الفقـــــرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
	أولا: الولاء العـــــاطفي					
01	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها.					
02	أشعر بالاعتزاز والفخر حينما أتحـدث عـن مؤسـستي مـع الآخرين.					
03	أشعر بأن المشكلات التي تواجهها مؤسستي كجزء من مشاكلي الخاصة.					
04	أشعر بارتياح في التعامل مع زملائي في هذه المؤسسة.					
05	أشعر بأن عواطفي مرتبطة اتجاه المؤسسة التي أعمـل بهـا حاليا.					
06	لهذه المؤسسة مكانة عالية في نفسي.					
	ثانيا : الولاء المستمـــــر					
07	أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر.					
08	تقدم لي مؤسستي مزايا غير متوفرة في مؤسسة أخرى.					
09	سبب بقائي في المؤسسة ينبع من حاجتي المادية للعمل.					
10	أسعى من خلال عملي في مؤسستي لبلـوغ مناصـب أعلـى لأهداف مادية.					
11	هناك فضل للمؤسسة التي أعمل بها في تطور حياتي الوظيفية.					
	ثالثا: الولاء الأخـــــلاقي					
12	أشعر بأن الانتقال من مؤسستي لمؤسسة أخرى عمـل غيـر أخلاقي.					
13	تتوافق قيمي الذاتية مع القيم المعمول بها في مؤسستي.					
14	أشعر أخلاقيا بضرورة بذل كافة الجهود في هذه الشركة.					
15	أحرص على بقائي في هذه المؤسسة حتى لو فقـدت بعـض المكاسب المادية.					

الجزء الثاني: المتغيرات المستقلة (أبعاد التمكين الإداري)

- **الرجاء وضع إشارة (×) في المكان المناسب**

	الفقــــــــــــــرات	موافــق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غــير موافق	غيــر موافــق بشدة
	أولا: معنى العمـــــل					
01	إن مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لي.					
02	تشعرني إدارة المؤسسة بأهميتي كعنصر فاعل ومهم.					
03	إنني أفتخر بالجهود التي أبذلها في عملي.					
04	أشعر بأنني أستخدم وقتي في تنفيذ عمل مهم.					
	ثانيا: كفاءة العمـــــل					
05	أنا واثق في قدراتي الشخصية لإنجاز عملي					
06	أتمتع بإمكانية كبيرة في الطرق التي أؤدي بها عملي.					
07	أستطيع التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا.					
08	لدي القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة.					
	ثالثا: استقلالية العمـــل					
09	لدي الفرصة الكافية من الاستقلالية والحرية في كيفية تنفيذ عملي.					
10	أشعر بكامل الحرية لابتكار الأسلوب الذي اعتقد انه مناسب لعملي					
11	أستطيع القيام بتغيير الطرق التي أؤدي بها عملي عندما ارغب في ذلك.					
12	لدي الحرية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملي.					
13	تتوفر لي الفرصة في اتخاذ أي إجراء يضمن جــودة عاليـــة فـــي عملي.					
14	لدي الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهني في عملي.					
	رابعا: تطوير العمـــــل					
15	أشعر بأن لي أثر كبير في تطوير العمل في المؤسسة.					
16	حققت مساهماتي الأثر الإيجابي في تطوير المؤسسة.					
17	تساهم نتائج عملي في تعزيز وظائف الآخرين في المؤسسة.					
18	أساهم بدور أساسي في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطــوير المؤسسة.					

Abstract

The Effect Of Employees Empowerment On Organizational Loyalty

"A field study on Algerian Sonatrach Oil Company "

Submitted by

Aboubakeur Boussalem

Under Supervision

Dr.Ziad M. Al-Smadi

This Study sought to determine the impact of empowerment employees on organizational loyalty, employees empowerment have been identified through its four dimensions were in (meaningfulness, self determination, competence of employees, development of job).

To achieve the above objectives, questionnaire was developed and distributed to a sample consists (383) subjects and then descriptive statistical technique such as (mean, standard deviation) and analytical statistical technique such as (regression, anova) were used to analyze the data. the study has reached the following conclusions:

1.there was a statistical significant effect for employees empowerment on organizational loyalty.

2.in the employees' perception of the employees empowerment, there are no significant statistical differences related to the following personal variables (gender, age, educational qualification, functional level).

3. in the employees' perception of the employees empowerment, there are significant statistical differences related to the experience.

The study has recommended the followings: the need to address the development of perceptions of the four dimensions of empowerment, especially in the first level management by encouraging them to take responsibility and look at mistakes as opportunities to learn in order to increase the level of organizational loyalty.